



## 7 Cudów Mazur – promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich

---

### Studium wykonalności

STOWARZYSZENIE  
Wielkie Jeziora Mazurskie 1 70  
11-721 Wiskorajki, ul. Kolejowa 8  
NIP 521 195 87 00 REGON 381222985

Przewodniczący Zarządu  
*Piotr Jakubowski*

Sekretarz Zarządu  
*Wojciech Karol Iwaszkiewicz*

2017 -05- 17

Opracowanie powstało w ramach kontraktu obejmującego sporządzenie analizy przedsiębiorstw, strategii marki oraz studium wykonalności projektu „7 Cudów Mazur – promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich”

Zamawiający:

Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020

ul. Kolejowa 6, 11-730 Mikołajki

[www.7cudowmazur.pl](http://www.7cudowmazur.pl)

## Spis zawartości

1. Definicja celów projektu.....	5
1.1 Potrzeby środowiska społeczno-gospodarczego .....	5
1.2 Analiza celów projektu .....	7
2. Identyfikacja projektu.....	19
2.1 Analiza wariantów realizacji projektu.....	57
2.1.1 Analiza wariantów strategicznych .....	57
2.1.2 Analiza wariantów technologicznych.....	70
2.2 Stan po realizacji projektu.....	70
2.3 Potencjał do realizacji wybranego wariantu .....	72
2.3.1 Potencjał instytucjonalny do realizacji wybranego wariantu.....	72
2.3.2 Potencjał kadrowy do realizacji wybranego wariantu .....	76
2.3.3 Potencjał finansowy do realizacji wybranego wariantu.....	82
2.3.4 Potencjał techniczny do realizacji wybranego wariantu .....	83
2.3.5 Potencjał środowiskowy do realizacji wybranego wariantu .....	85
2.4 Analiza warunków brzegowych wybranego wariantu .....	86
2.4.1 Analiza warunków brzegowych zapisanych w RPO WiM i SzOOP.....	86
2.4.2 Analiza pozostałych warunków określonych w kryteriach wyboru.....	89
2.5 Zgodność wybranego wariantu z zasadami horyzontalnymi wynikającymi z RPO WiM 2014–2020.....	95
2.5.1 Wpływ wybranego wariantu na wzrost zatrudnienia .....	95
2.5.2 Wpływ wybranego wariantu na rozwój inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur .....	95
2.5.3 Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) w wybranym wariantcie .....	106
2.5.4 Odprowadzanie podatków na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w ramach wybranego wariantu .....	107
2.5.5 Komunikacja z interesariuszami .....	111
2.6 Zgodność wybranego wariantu z zasadami horyzontalnymi UE.....	113
2.6.1 Zgodność projektu z zasadą równości szans kobiet i mężczyzn.....	113
2.6.2 Zgodność projektu z zasadą równości szans i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.....	114
3. Analiza finansowa projektu .....	115
3.1 Założenia analizy finansowej.....	122
3.1.1 Określenie okresu odniesienia.....	124

3.1.2 Określenie kategorii projektu generującego dochód .....	124
3.1.3 Określenie maksymalnej stopy współfinansowania .....	124
3.1.4 Określenie kwalifikowalności VAT .....	125
3.1.5 Określenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy.....	125
3.1.6 Analiza dostępności cenowej (dotyczy usług wodno-kanalizacyjnych i gospodarowania odpadami) i ubóstwa energetycznego (dotyczy usług energetycznych).....	125
3.2 Kalkulacja nakładów inwestycyjnych.....	126
3.3 Kalkulacja kosztów operacyjnych dla wariantu bez i z projektem.....	128
3.4 Kalkulacja przychodów dla wariantu bez i z projektem .....	131
3.5 Weryfikacja trwałości finansowej projektu.....	132
3.6 Ustalenie wartości wskaźników efektywności finansowej projektu .....	136
4. Analiza ekonomiczna projektu .....	139
Spis materiałów źródłowych.....	146

## 1. Definicja celów projektu

### 1.1 Potrzeby środowiska społeczno-gospodarczego

Główną grupą interesariuszy prezentowanego projektu (grupą docelową, która będzie korzystała z rezultatów przedsięwzięcia) są przedsiębiorcy należący do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich. Dodatkowo należy wskazać następujących odbiorców realizowanych działań promocyjnych:

- potencjalni inwestorzy (krajowi i zagraniczni),
- krajowi i zagraniczni potencjalni kontrahenci firm z obszaru KWJM (w tym importerzy).

Deficyty obszaru oraz wynikające z nich zdiagnozowane potrzeby interesariuszy zostały zdefiniowane dla głównej grupy odbiorców – małych i średnich przedsiębiorstw. Wynika to z uwzględnienia zapisów *Szczegółowego opisu osi priorytetowej I Inteligentna Gospodarka Warmii i Mazur Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*, który wskazuje, że rezultatem interwencji w ramach Poddziałania 1.4.1 *Promocja gospodarcza regionu* będzie zwiększenie wartości przychodów małych i średnich przedsiębiorstw ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów na eksport, wzrost liczby nawiązanych kontraktów handlowych oraz podniesienie poziomu inwestycji prywatnych uzupełniających wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw.

Identyfikacja barier rozwojowych i problemów interesariuszy opiera się na wynikach diagnozy, która została zaprezentowana w raporcie z badań pt. „Analiza przedsiębiorstw z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich”. Badanie przeprowadzono w II kwartale 2016 r., łącznie wzięło w nim udział 1583 respondentów reprezentujących sektor MŚP. Oprócz tego, do sporządzenia charakterystyki sytuacji problemowej grupy docelowej projektu, posłużyły zapisy dokumentów o charakterze strategicznym, sporządzonych zarówno dla całego regionu, jak i dedykowanych dla obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, w tym w szczególności ustalenia strategii „Wielkie Jeziora Mazurskie 2020”

Analiza powyższych źródeł pozwala na wskazanie następujących barier dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw działających na obszarze KWJM i związanych z nimi potrzeb przedsiębiorców:

- Niska rozpoznawalność KWJM jako atrakcyjnego obszaru dla prowadzenia działalności gospodarczej. Uczestnicy badania wskazali, jako wiodącą dla potencjalnych inwestorów atrakcyjność turystyczną. Ponadto 34 % respondentów wskazało, że obszar KWJM nie jest atrakcyjny dla inwestorów zewnętrznych. Wyniki wskazują również na niską rozpoznawalność akcji promocyjnych KWJM w odniesieniu do promocji województwa warmińsko-mazurskiego

i potrzebę intensyfikacji działań w tym zakresie. Spośród wszystkich respondentów 45% wskazało, że akcje promujące KWJM były nierozpoznawalne.

- Utrwalony stereotyp niskiej atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, w tym brak upowszechnionego wizerunku mikroregionu (i jego mocnych stron) jako atrakcyjnej lokalizacji dla lokowania inwestycji. W publikacji Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową pn. „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski” z edycji opracowanej dla roku 2015 r. wynika, że województwo warmińsko-mazurskie, znalazło się dopiero na 13 pozycji jeżeli chodzi o atrakcyjność.

Stereotyp, o którym mowa znalazł również odzwierciedlenie w odpowiedziach udzielanych przez respondentów badania „Analiza przedsiębiorstw z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich” – mniejszość z nich (49%) uważa mikroregion za atrakcyjny dla inwestorów a ponad 1/3 jednoznacznie wskazuje, że obszar ten jest nieatrakcyjny dla inwestorów.

- Niska aktywność eksportowa firm działających na obszarze KWJM (poza kilkunastoma przedsiębiorstwami – liderami w swoich branżach). Aktywność ta charakteryzuje się przy tym znacznymi wahaniami – dynamicznym wzrostem towarzyszą głębokie spadki a większość wymiany handlowej koncentruje się na terenie czterech gmin a nie całego obszaru KWJM.
- Brak zaangażowania krajowych organizacji otoczenia biznesu świadczących wysokiej jakości usługi dla przedsiębiorców, w szczególności w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw i związana z tym potrzeba intensyfikacji kontaktów przedsiębiorstw z terenów KWJM z tego typu podmiotami. Jedynie 17 % badanych przedsiębiorstw korzysta z oferty instytucji otoczenia biznesu, 82,34% przedsiębiorców z KWJM wskazało na brak współpracy z instytucjami otoczenia biznesu a 91,53 % podało, że nie należy do żadnej organizacji zrzeszających przedsiębiorców.
- Brak kompleksowego systemu informacji gospodarczej i obsługi inwestora na obszarze KWJM. Jako pożądany czynników wpływających na podniesienie atrakcyjności gospodarczej KWJM respondenci w znacznej większości (60%) wskazali promowanie i informowanie o mocnych stronach obszaru w tej dziedzinie. Podstawowymi narzędziami do tego są sprawny i atrakcyjny system informacji gospodarczej oraz działający w sposób kompleksowy i adekwatny do potrzeb system obsługi inwestora.
- Słaba rozpoznawalność programów rozwojowych na poziomie regionalnym (np. inteligentnych specjalizacji). Zaledwie 7,15% respondentów reprezentujących firmy biorące udział w badaniu realizowała lub uczestniczyła w realizacji projektów finansowanych ze środków UE dla przedsiębiorców, zaś a Inteligentne specjalizacje jako podstawę przekazu promocyjnego wybrało zaledwie 15% respondentów.
- Negatywna ocena własnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze KWJM oraz bieżącej kondycji firm – jako złe i bardzo złe oceniło je 68,61% respondentów.

- Niski poziom wykorzystania naturalnych zasobów obszaru, szczególnie w kontekście rozwoju prowadzenia działalności gospodarczej opartej na wolnych zawodach. Zgodnie z ustaleniami strategii „Wielkie Jeziora Mazurskie 2020”, obszar KWJM przegrywa z dużymi ośrodkami miejskimi konkurencję w zakresie możliwości przyciągania i utrzymania kapitału ludzkiego, zdolnego do budowy nowoczesnej gospodarki. Stąd potrzeba intensyfikacji działań na rzecz poprawy wizerunku mikroregionu jako dobrego miejsca do pracy i mieszkania.

Zaprezentowana powyżej charakterystyka barier ograniczających wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw działających na obszarze KWJM i potrzeb oraz oczekiwań przedsiębiorców w zakresie ich eliminowania, stanowi podstawę do formułowania celów projektu i wynikających z nich zadań do realizacji.

Obecnie wskazane powyżej problemy nie są efektywnie rozwiązywane, a generalna ocena warunków dla rozwoju biznesu dokonana przez przedsiębiorców jest niska, na co wskazują przytoczone wcześniej wyniki badania. Stąd kluczowe potrzeby z punktu widzenia stymulowania rozwoju KWJM w sensie gospodarczym skupiają się na budowaniu pozytywnego wizerunku tego obszaru na poziomie ogólnopolskim oraz na docelowych rynkach zagranicznych. W ramach projektu zakłada się, że zarówno na poziomie bezpośrednich rezultatów projektu, jak i na poziomie długofalowych oddziaływań, promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich będzie wpływać na rozwiązanie wskazanych wyżej problemów oraz zaspokojenie potrzeb interesariuszy.

## 1.2 Analiza celów projektu

Poniżej zdefiniowano główny cel projektu, a także cele szczegółowe, bezpośrednio odnoszące się do zidentyfikowanych w podrozdziale 1.1 potrzeb interesariuszy projektu (MŚP przedsiębiorców z obszaru KWJM) i stanowią dla tej grupy kluczowe bariery rozwojowe. Główny cel projektu zaprezentowano poniżej.

Wzrost do końca roku 2024 konkurencyjności przedsiębiorstw z obszaru KWJM w oparciu o promocję nowych modeli biznesowych – budowę trwałych łańcuchów kooperacyjnych w skali kraju i docelowych ryków zagranicznych, a także zwiększenie dynamiki ekspansji lokalnego biznesu na rynek krajowy i rynki zagraniczne oraz wzrostu wartości inwestycji.

Główny cel projektu wyraża podstawowe założenia zmiany, która nastąpi w wyniku implementacji przedsięwzięcia, zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Cel zostanie osiągnięty najpóźniej do zakończenia okresu trwałości projektu, tj. do końca 2024 r. Poniżej wskazano szczegółowe cele projektu, które wprost odnoszą się do zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy:

- Zwiększenie rozpoznawalności Krainy Wielkich Jezior Mazurskich jako atrakcyjnego obszaru dla prowadzenia działalności gospodarczej oraz lokowania inwestycji do końca roku 2024 poprzez realizację do końca 2019 roku działań promocyjnych i PR kreujących i utrwalających wizerunek jako właściwego miejsca do prowadzenia biznesu i inwestowania;
- Stworzenie trwałego i skutecznego mechanizmu współpracy sektora biznesu z lokalnymi władzami i instytucjami otoczenia biznesu poprzez uruchomienie, przetestowanie do końca 2019 roku zintegrowanego systemu informacji gospodarczej oraz kompleksowego systemu wsparcia eksportera i obsługi inwestora w oparciu o Stowarzyszenie WJM 2020 oraz zasoby samorządów;
- Stworzenie do końca 2019 roku warunków dla rozwoju eksportu i wzrostu liczby inwestycji na obszarze KWJM poprzez organizację wydarzeń inicjujących tworzenie ponadregionalnych i ponadnarodowych łańcuchów kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami stanowiących platformę kontaktu lokalnych samorządów z inwestorami zagranicznymi;
- Stworzenie do końca 2024 roku warunków dla przyciągnięcia wysokiej jakości kapitału ludzkiego poprzez realizację do końca 2019 roku działań promocyjnych i PR utrwalających wizerunek KWJM jako dobrego miejsca do pracy, zamieszkania i rozwijania biznesu

Wszystkie wskazane powyżej cele szczegółowe projektu bezpośrednio wpływają również na osiągnięcie celu głównego, tj. wzrostu konkurencyjności mazurskich przedsiębiorstw oraz promocji nowych modeli gospodarczych. Należy przy tym zaznaczyć, że osiągnięcie celów o charakterze wizerunkowym zaplanowano do końca okresu trwałości projektu (koniec roku 2024), natomiast te polegające na tworzeniu powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz systemów informacji i współpracy gospodarczej – do końca okresu realizacji projektu (koniec roku 2019).

Założeniem projektu jest również stworzenie trwałych i skutecznych mechanizmów współpracy przedsiębiorców z samorządami, instytucjami otoczenia biznesu oraz pozostałymi interesariuszami, stąd uruchomione w ramach projektu systemy informacji gospodarczej oraz obsługi inwestora i eksportera będą funkcjonowały również po zakończeniu realizacji projektu, zarówno w okresie jego trwałości (do końca 2024 r.), jak i późniejszym.

Cele szczegółowe projektu można podzielić na dwie grupy:

- zewnętrzne, tj. cele związane z tworzeniem warunków dla zwiększenia liczby inwestycji zewnętrznych, włączania firm z obszaru KWJM w ponadregionalne i ponadnarodowe łańcuchy kooperacyjne, internacjonalizację przedsiębiorstw, przyciągania wysokiej jakości kapitału ludzkiego;



- wewnętrzne, tj. cele związane z tworzeniem warunków dla poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw działających na terenie KWJM w tym przede wszystkim usprawnienia współpracy z lokalną administracją, instytucjami otoczenia biznesu i innymi interesariuszami .

Cele projektu są komplementarne względem siebie, realizacja jednego warunkuje powodzenie innych. Cele wewnętrzne, do których należy zaliczyć stworzenie mechanizmów współpracy z przedsiębiorcami w ramach systemu informacji gospodarczej i systemu obsługi inwestora i eksportera, są niezbędne dla realizacji celów zewnętrznych, związanych z przyciąganiem inwestorów oraz tworzeniem łańcuchów kooperacyjnych. Działające systemy będą bowiem w praktyce wspierać, obsługiwać i rozwijać efekty kontaktów biznesowych zainicjowanych w ramach realizacji celów zewnętrznych. Właściwe działanie systemów w tym zakresie wpłynie na wzrost eksportu, inwestycji, co w konsekwencji zwiększy również atrakcyjność KWJM jako miejsca do osiedlania się, co jest warunkiem przyciągnięcia kapitału ludzkiego wysokiej jakości.

Projekt realizuje zatem kilka celów, z których każdy wymaga podjęcia odrębnych działań, niemniej jednak wszystkie cele są względem siebie komplementarne i tylko osiągnięcie ich w wszystkich przyczyni się do zmiany sytuacji i zniwelowania barier oraz zaspokojenia potrzeb, na które odpowiedzią jest projekt.

W odniesieniu do zgodności celów projektu z dokumentami o charakterze strategicznym, zgodnie z kryteriami wyboru projektów dla poddziałania 1.4.1 Promocja gospodarcza regionu (projekty pozakonkursowe), niezbędne do oceny projektu jest wykazanie zgodności z polityką inwestycyjną regionu określoną w dokumencie pn.: „Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko –mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem promocji gospodarczej regionu”. Zaplanowane w ramach projektu działania są w pełni zgodne z polityką inwestycyjną regionu, dzięki czemu ich realizacja bezpośrednio przyczyni się do realizacji wszystkich celów strategicznych i operacyjnych określonych w powyższym dokumencie, tj.:

- Cel strategiczny 1 – integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu – projekt zakłada m.in. wykonanie ekspertyzy w zakresie obsługi inwestora, utworzenie Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera, utworzenie systemu informacji gospodarczej, zacieśnienie współpracy z krajowymi i regionalnymi IOB, rozwój współpracy B2A, B2B, w związku z czym przedsięwzięcie bezpośrednio wpłynie na osiągnięcie poniższych celów:
  - Cel operacyjny 1.1. – diagnozowanie istniejących przykładów sieci współpracy na poziomie przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w procesie kształtowania oferty gospodarczej regionu,

- Cel operacyjny 1.2. – diagnozowanie istniejących rodzajów, intensywności oraz poziomu skoordynowania sieci współpracy (na poziomie instytucjonalnym oraz przedsiębiorstw),
- Cel operacyjny 1.3. – zwiększanie skali powiązań sieciowych w regionie poprzez sukcesywne włączanie funkcjonujących i organizujących się sieci współpracy,
- Cel operacyjny 1.4. – koordynacja ww. jednostek w celu poprawy ich sprawności i efektywności funkcjonowania, a także zwiększenia możliwości włączenia ich w proces budowania oferty gospodarczej regionu i skutecznej promocji;
- Cel strategiczny 2 – wypracowanie oferty gospodarczej regionu –projekt zakłada m.in. utworzenie systemu informacji gospodarczej (z bazami danych terenów inwestycyjnych, przedsiębiorców), szkolenia osób zajmujących się obsługą inwestorów i eksporterów, tworzenie ofert inwestycyjnych, w związku z tym wpisuje się w następujące cele operacyjne:
  - Cel operacyjny 2.2. – wypracowanie oferty gospodarczej regionu w postaci ofert inwestycyjnych,
  - Cel operacyjny 2.3. – aktualizacja i rozbudowa informacji podstawowych i wspierających ofertę gospodarczą regionu,
  - Cel operacyjny 2.4. – podniesienie jakości funkcjonowania systemu pozyskiwania i obsługi przedsiębiorców (inwestorów);
- Cel strategiczny 3 – promocja oferty gospodarczej regionu – wszystkie działania w ramach projektu mają na celu promocję gospodarczą mikroregionu oraz budowanie i wzmocnienie wizerunku obszaru jako atrakcyjnego inwestycyjnie, w związku z tym projekt przyczyni się do osiągnięcia celów operacyjnych:
  - Cel operacyjny 3.1 – promocja oferty gospodarczej ze strony przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie,
  - Cel operacyjny 3.2 – promocja oferty gospodarczej regionu w postaci ofert inwestycyjnych,
  - Cel operacyjny 3.3 – budowanie i wzmocnienie wizerunku regionu poprzez promocję oferty gospodarczej.

Projekt wprost realizuje cele Działania 1.4 Nowe modele biznesowe i ekspansja, poddziałania 1.4.1 Promocja gospodarcza regionu, którego celem jest wdrażanie nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego, a zakładane rezultaty interwencji obejmują zwiększenie wartości przychodów małych i średnich przedsiębiorstw ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów na eksport, wzrost liczby nawiązanych kontraktów handlowych oraz podniesienie poziomu inwestycji prywatnych uzupełniających wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw. Projekt także wypełnia zakładane w RPO WiM 2014 -2020 wskaźniki produktu dla Poddziałania 1.4.1: Wsparcie przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze międzynarodowym, Wsparcie przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze krajowym.

Cele i działania projektu wpisują się również w założenia i cele Strategii Rozwoju Wielkich Jezior Mazurskich 2020, ujętych w dokumencie pt. „*Wielkie Jeziora Mazurskie 2020-Strategia*”. Strategia powstała w celu ułatwienia wspólnych, ponadlokalnych działań rozwojowych (wychodzących poza granicę jednej gminy). Celem głównym Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 -Strategia jest: Wzrost konkurencyjności obszaru Wielkich Jezior Mazurskich w zakresie atrakcyjności turystycznej, warunków dla prowadzenia biznesu oraz wysokiej jakości środowiska przyrodniczego i warunków życia.

Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację działań projektowych zmierzających do wzrostu konkurencyjności mazurskich przedsiębiorstw oraz promocji nowych modeli gospodarczych. W szczególności projekt „7 Cudów Mazur – promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich” przyczynia się do realizacji celu strategicznego 5.2.2 *Konkurencyjna gospodarka* w następujących obszarach:

- o Silna pozycja WJM w tworzeniu inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego – projekt wspiera przedsiębiorstwa z obszaru KWJM działające w branżach należących do Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji, w szczególności poprzez stwarzanie warunków do budowania ponadregionalnych i międzynarodowych powiązań kooperacyjnych z partnerami biznesowymi. Platformą dla tego typu aktywności są organizowane w ramach projektu wydarzenia gospodarcze.
- o Silne instytucje otoczenia biznesu (IOB) – w ramach projektu zakładane jest promowanie i pobudzanie aktywności IOB poprzez obecność ich przedstawicieli na wydarzeniach gospodarczych, organizowanych w ramach projektu.
- o Korzystny klimat dla biznesu – Strategia wprost sytuje to zagadnienie w obszarze zadań samorządu lokalnego. W ramach projektu wypracowane zostaną jednolite standardy i mechanizmy współpracy z przedsiębiorstwami oparte na partnerstwie i kompleksowości obsługi. Mechanizmy i standardy o których mowa zostaną ujęte w ramy dwóch systemów: Systemu Informacji Gospodarczej i Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera. Zostaną one wdrożone i zarządzane według jednolitego schematu we wszystkich samorządach tworzących partnerstwo w projekcie.

- o Wysokie kwalifikacje zawodowe – elementami wydarzeń gospodarczych organizowanych w ramach projektu będą debaty i panele z udziałem instytucji rynku pracy oraz przedstawicieli instytucji edukacyjnych i placówek oświatowych. Celem tych działań jest wypracowanie rozwiązań dostosowujących profil zawodowy mieszkańców KWJM (szczególnie młodych) do zapotrzebowania pracodawców.

### Analiza popytu

Z uwagi na charakter projektu (promocja gospodarcza) ocena oczekiwanego popytu interesariuszy na rezultaty projektu obejmuje:

- Podmioty gospodarcze aktywne na obszarze KWJM – 13 677 firm (dane GUS, 2015 r.),
- Przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowane w wybrane działania w ramach projektu (wydarzenia gospodarcze) – zakłada się ścisłą współpracę z minimum 21. Podmiotami,
- Podmioty gospodarcze – respondentów badania „Analiza przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich”, w których uczestniczyło łącznie 1 583 reprezentantów przedsiębiorstw.

Z działań realizowanych w ramach projektu skorzysta główna grupa interesariuszy, którą tworzą przedsiębiorstwa z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, należące do kategorii MŚP oraz pozostali odbiorcy marki, tj. krajowi i zagraniczni inwestorzy, turyści, przedsiębiorcy branży drzewnej i spożywczej, przedstawiciele wolnych zawodów, przedstawiciele mediów.

Na działaniach skorzystają również pracownicy samorządowi oraz pracownicy Stowarzyszenia WJM 2020, którzy podniosą swoje kompetencje w wyniku działań projektowych.

Równocześnie uruchomiony System Informacji Gospodarczej stanowić będzie platformę współpracy biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy, dlatego beneficjentami działań będą także mieszkańcy Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, w tym przede wszystkim uczniowie i osoby poszukujące pracy.

Wyżej wymienione grupy zdecydowały o wyborze kierunku działań marketingowych w projekcie. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie działań promocyjnych i komunikacyjnych do poszczególnych grup docelowych.

Ze względu na charakter prowadzonych w ramach projektu działań możliwe jest podanie jedynie orientacyjnej skali dotarcia. Zakłada się że liczba odbiorców krajowych i zagranicznych działań komunikacyjnych podjętych w ramach projektu, wyniesie około 87 500 000 osobokontaktów a dane te zweryfikowane zostaną na podstawie raportów od wykonawców. Ponadto szacuje się, że w spotkaniach i wydarzeniach organizowanych w ramach projektu łączna frekwencja wyniesie 1 224 osób a z uruchomionych systemów informacji gospodarczej oraz obsługi inwestorów i eksporterów skorzysta 14 143 użytkowników (weryfikacja na podstawie list obecności i statystyk odwiedzin).



Lp.	Nazwa zadania	Okres realizacji	Wielkość popytu/grupy docelowe	Źródło danych
1.	Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrażanie Projektu	12.2017-09.2018	24 osoby – pracownicy Stowarzyszenia WJM 2020 zaangażowani do projektu oraz pracownicy każdego z samorządów tworzących Partnerstwo (2 osoby/podmiot).	Dotychczasowe doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów. Zapotrzebowanie pracowników samorządowych i pracowników stowarzyszenia KWJIM 2020 w związku z charakterem działań w projekcie.
2.	Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera	07.2017-12.2019.	<p>Około 210 osób - przedstawiciele przedsiębiorców, JST, przedsiębiorstw, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców, instytucji wspierających rozwój biznesu, biorących udział w spotkaniach konsultacyjnych tworzących system oraz w spotkaniach testujących, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spotkania konsultacyjne – 5 spotkań po 20 osób, w tym 5 przedstawicieli przedsiębiorców;</li> <li>- spotkania testujące – 11 spotkań po 10 osób, w tym 3 przedstawiciele przedsiębiorców.</li> </ul> <p>Szacuje się, że z MSOIIIE do roku 2019 skorzysta 110 klientów (potencjalnych inwestorów) krajowych i 33 zagranicznych.</p>	Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów.
4.	System Informacji Gospodarczej (SIG) KWJIM	07.2017-12.2019	<p>Około 210 osób - przedstawiciele przedsiębiorców, JST, , przedsiębiorstw, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców, instytucji wspierających rozwój biznesu, biorących udział w spotkaniach konsultacyjnych tworzących system oraz w spotkaniach testujących, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spotkania konsultacyjne – 5 spotkań po 20 osób, w tym 5 przedstawicieli przedsiębiorców;</li> <li>- spotkania testujące – 11 spotkań po 10 osób, w tym 3 przedstawiciele</li> </ul>	Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów oraz po przeprowadzonych w ramach rozeznania rynku konsultacjach

7 Cudów Mazur – promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich

			<p>przedsiębiorców. Szacuje się, że SIG do roku 2019 odwiedzi 10 000 użytkowników krajowych i 4 000 zagranicznych.</p>	<p>z firmami wyspecjalizowanymi w projektowaniu i wdrażaniu systemów informacji gospodarczej.</p>
<p>5. Business in Mazury</p>		<p>10.2017-12.2019.</p>	<p>Okolo 600 osób – przedstawiciele przedsiębiorców, zagranicznych partnerów biznesowych, krajowych i regionalnych instytucji zrzeszających przedsiębiorców, instytucji wspierających rozwój biznesu, JST, instytucji rynku pracy, placówek oświatowych, szkół wyższych, przedstawiciele agencji administracji rządowej oraz instytucji wspierających eksporterów. W ramach zadania planuje się organizację następujących wydarzeń: 1. Cykl spotkań – łącznie 300 osób, w tym 90 przedstawiciele przedsiębiorców; 2. Organizacja konferencji – łącznie 300 osób, w tym 90 przedstawiciele przedsiębiorców.</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów z organizacji tego typu wydarzeń.</p>
<p>6.</p>	<p>Ogólnopolska kampania reklamowa</p>	<p>09.2017-12.2019.</p>	<p>Grupa docelowa - 30-59 lat, wyższy i średni status zawodowy, wyższe wykształcenie, pracujący, wyższe dochody, w tym:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• liderzy opinii,</li> <li>• inwestorzy polscy,</li> <li>• profesjonalści polscy,</li> <li>• odbiorcy usług polscy,</li> <li>• turyści biznesowi.</li> </ul>                     Szacowana łączna skala dotarcia – 83 400 000 osobokontaktów. Zadanie będzie realizowane w następujących etapach:</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów w zleceniu tego typu usług oraz</p>

	<p>Etap I Kampania wizerunkowa KWJM. Więcej niż turystka,  Etap II Kampania funkcjonalno-produktowa,  Etap III Kampania funkcjonalno-produktowa.</p>	<p>po zapoznaniu się z ofertami domów mediowych dokonanym w ramach analizy rynku.</p>
<p>7.</p>	<p>Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów w organizacji tego typu wydarzeń. Dokonano również analizy rynku w zakresie firm i instytucji zajmujących się internacjonalizacją przedsiębiorstw.</p>
	<p>Etap I Kampania wizerunkowa KWJM. Więcej niż turystka,  Etap II Kampania funkcjonalno-produktowa,  Etap III Kampania funkcjonalno-produktowa.</p>	<p>Zakłada się organizację 5 misji przyjazdowych rocznie (15 misji w okresie realizacji projektu) po 10 uczestników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawicieli IOB;</li> <li>• Instytucji zrzeszających przedsiębiorców, branżowych izb gospodarczych, Klastrow;</li> <li>• Dziennikarzy;</li> </ul> <p>W pierwszej kolejności planowane są misje z następujących krajów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niemcy;</li> <li>• Kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia);</li> <li>• Rosja;</li> <li>• Skandynawia (Dania, Szwecja);</li> <li>• Ukraina.</li> </ul>
<p>7.</p>	<p>Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych</p>	<p>W przypadku stwierdzonego zapotrzebowania wśród uczestników z kraju innego niż wymienione wyżej i gdy będzie to uzasadnione misji dla widzenia realizacji celów projektu – możliwe jest zorganizowanie misji dla uczestników z innych krajów Unii Europejskiej oraz spoza niej. Łączna liczba uczestników –150 osób.</p>
	<p>Działania PR w Polsce i zagranicą</p>	<p>Grupa docelowa: przedsiębiorcy oraz konsumenci polscy i zagraniczni, dziennikarze branżowi, zajmujący się tematyką ekonomiczną i branżową w prasie o tematyce ogólnej, wybrani blogerzy zajmujący się tematyką gospodarki i finansów.</p> <p>Szacowana łączna skala dotarcia działań medialnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 950 000,00 osobokontaktów krajowych;</li> <li>- 550 000,00 osobokontaktów zagranicznych.</li> </ul> <p>Zadanie będzie realizowane w następujących etapach:</p> <p>Etap I KWJM. Więcej niż turystyka,  Etap II KWJM. Idealne miejsce do inwestowania,  Etap III Znosimy bariery dla przedsiębiorczości . Na Mazurach, w Polsce i Europie:</p>
<p>8.</p>	<p>Działania PR w Polsce i zagranicą</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów w zleceniu tego typu usług oraz po zapoznaniu się z ofertami agencji PR, dokonanym w ramach analizy rynku.</p>



7 Cudów Mazur – promocja gospodarza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich

			<p>krajowych oraz zagranicznych. Liczbę uczestników każdego z rodzajów wizyt oszacowano na poziomie 15 osób. Łączna liczba uczestników wizyt – 30 osób.</p>	
9.	Media społecznościowe	08.2017-09.2019	<p>Skalę dotarcia kampanii w mediach społecznościowych Facebook, Twitter, LinkedIn oszacowano na poziomie:                      - 2 100 000 odbiorców krajowych                      - 500 000 odbiorców zagranicznych.</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów w zleceniu tego typu usług oraz po zapoznaniu się z ofertami agencji realizujących kampanie w mediach społecznościowych, dokonanym w ramach analizy rynku.</p>
10.	Film i folder promocyjny	04.2018-06.2018	<p>Grupa docelowa: uczestnicy spotkań i konferencji biznesowych, odbiorcy działań media relations.                      Założono popyt na film oraz folder promocyjny prezentujący inteligentną specjalizację – ekonomia wody w zakresie potencjału dla turystyki biznesowej KWJM na poziomie:                      - 25 000 odbiorców krajowych</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów</p>

			<p>- 25 000 odbiorców zagranicznych. Film i folder opracowane zostaną w wersji polskiej i angielskiej.</p>	<p>w zleceniu tego typu usług oraz po zapoznaniu się z ofertami agencji realizujących tego typu zlecenia, dokonanym w ramach analizy rynku.</p>
<p>11.</p>	<p>Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych</p>	<p>07.2017-12.2019</p>	<p>Grupa docelowa: zewnętrzni odbiorcy działań promocyjnych tj.: krajowi i zagraniczni inwestorzy oraz potencjalni kontrahenci dla lokalnych przedsiębiorstw, osoby odwiedzające KWJIM Założono popyt na wydawnictwo promocyjne w postaci folderu/gazetki w układzie i na papierze gazetowym na poziomie: - 250 000 odbiorców krajowych - 50 000 odbiorców międzynarodowych. Wydawnictwo opracowane zostanie w wersji polskiej i angielskiej.</p>	<p>Wielkość popytu oszacowano na podstawie przeprowadzonej Analizy Przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, oraz posiadanego doświadczenia wnioskodawcy i Partnerów w zleceniu tego typu usług oraz po zapoznaniu się z ofertami wydawnictw, dokonanym w ramach analizy rynku.</p>

Oczekuje się, że dzięki projektowi zostanie zorganizowanych do 2019 roku 10 przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze międzynarodowym oraz 10 przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze krajowym. Wszystkie przedsięwzięcia informacyjno-promocyjne o charakterze międzynarodowym pozwolą do 2019 roku dotrzeć do 1 129 798 odbiorców a przedsięwzięcia informacyjno-promocyjne o charakterze krajowym pozwolą do 2019 roku dotrzeć do 86 736 145 odbiorców. Ponadto 24 członków zespołu – pracowników samorządowych i pracowników Stowarzyszenia KWJM 2020 podniesie swoje kompetencje na skutek działań projektowych.

Rezultatem projektu będzie podpisanie 15 porozumień/listów intencyjnych z zewnętrznymi kontrahentami będących efektem promocji gospodarczej.

## 2. Identyfikacja projektu

W wyniku analizy poszczególnych wariantów realizacji projektu, wyłoniony został najbardziej optymalny zakres projektu, który został poniżej scharakteryzowany. Wybrany wariant – projektowy składa się z następujących etapów, w ramach których wyróżniono i opisano poszczególne zadania, grupy docelowe oraz oczekiwane rezultaty.

### Etap 0 Prace przygotowawcze

W ramach prac przygotowawczych zrealizowano następujące działania:

- **Ekspertyza: Analiza przedsiębiorstw z obszaru 11 gmin:** Węgorzewo, Giżycko, Miasta Giżycko, Miłki, Orzysz, Pisz, Ruciane-Nida, Mikołajki, Mrągowo, Miasto Mrągowo, Ryn z zakresu ich potencjału rozwojowego, w tym potrzeb z zakresu marketingu i promocji gospodarczej.

W ramach analizy przeprowadzono następujące prace badawcze:

- Analiza *deskresearch* (analiza źródeł wtórnych),
- Wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie (CATI) – próbą badawczą objęto 5% podmiotów z ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw z terenu danej gminy KWJM,
- Wywiad kwestionariuszowy realizowany przez Internet (CAWI) – próbą badawczą objęto 2% ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw z terenu danej gminy KWJM,
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – badaniem objęto przedstawicieli przedsiębiorców oraz podmiotów ich zrzeszających, łącznie zrealizowano 490 wywiadów,

- Spotkania bezpośrednie (panele ekspertów) – przeprowadzono łącznie 13 spotkań (po 1 w gminach: Węgorzewo, Giżycko, Miłki, Orzysz, Pisz, Ruciane-Nida, Mikołajki, Mrągowo, Ryn oraz po 2 w miastach: Giżycko, Mrągowo), w których uczestniczyli przedsiębiorcy, lokalni eksperci zajmujący się wsparciem przedsiębiorczości (przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, lokalnych organizacji turystycznych, istniejących zrzeszeń przedsiębiorców) oraz przedstawiciele samorządów.
- [Ekspertyza z zakresu kreowania marki obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich: Strategia Marki KWJM](#): opracowana w oparciu o wnioski z przeprowadzonych badań w ramach analizy przedsiębiorstw. Strategia obejmuje okres 2017-2025, określa cele strategiczne oraz zakres potencjalnych działań, które będą podejmowane przez stowarzyszone samorzady zarówno w ramach projektu (wymiar krótkoterminowy), jak również w dłuższej perspektywie czasowej. Strategia Marki obejmuje także m.in.: analizę dotychczasowych działań promocyjnych, w tym dotychczasowych kierunków i narzędzi promocji wykorzystywanych przez gminy obszaru KWJM, analizę znajomości i trafności oraz funkcjonalności logo i hasła promocyjnego m.in. marki „7 Cudów Mazur” oraz analizę dotychczasowych wyróżników promocji, analizę i identyfikacji obecnego wizerunku obszaru KWJM, grup docelowych, sposobu postrzegania KWJM przez te grupy na rynku krajowym i zagranicznym, pożądany wizerunek obszaru KWJM w grupach docelowych, analizę kluczowych branż z punktu widzenia przyciągania inwestorów zewnętrznych oraz działalności eksportowej przedsiębiorstw z terenu KWJM w kontekście obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej, wskazania kluczowych instytucji, które stanowią główną sieć wsparcia inwestorów i eksporterów.
- [Studium wykonalności projektu pn. „7 Cudów Mazur – promocja gospodarcza obszaru Wielkich Jezior Mazurskich”](#) w oparciu o wytyczne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Poddziałanie 1.4.1 Promocja gospodarcza regionu).

### Etap I Budowa tożsamości marki KWJM

Etap obejmuje systematyczne działania na rzecz budowy tożsamości marki KWJM, nabywania kompetencji służących tworzeniu relacji na linii biznes-administracja, biznes-biznes, administracja-administracja oraz opracowanie Systemu Informacji Gospodarczej, Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera oraz Systemu Identyfikacji Wizualnej. Etap składa się z czterech zadań:

#### 1. Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrożenie Strategii

Celem zadania jest budowa zespołu, który będzie efektywnie wdrażał działania w ramach projektu, a także mógł skutecznie gwarantować wykorzystanie uzyskanych rezultatów. Wymaga to ustandaryzowania poziomu kompetencji w różnych obszarach związanych z realizacją promocji gospodarczej KWJM.

Przed rozpoczęciem realizacji zadania, planowane jest wykonanie badania oczekiwań inwestorów i przedsiębiorców, wykonanie niezależnej ekspertyzy w zakresie systemów obsługi inwestora i działań na rzecz wsparcia eksportu, a także stworzenie Systemu Informacji Gospodarczej oraz Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera. Dopiero przeprowadzenie tych działań, pozwoli na pełne określenie niezbędnych kompetencji, które powinni pozyskać w procesie szkoleń pracownicy odpowiedzialni za obsługę przedsiębiorców, a także pozwoli szczegółowo określić zakres szkoleń.

W ramach zadania przewiduje się realizację 8 szkoleń w następujących obszarach tematycznych:

1. Wdrożenie Systemu Informacji Gospodarczej – obszar ten powinien obejmować obsługę systemu informatycznego oraz planowanych narzędzi w tym Systemie.
2. Wdrożenie Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera – obszar ten powinien obejmować szkolenia w formie warsztatowej z zasad i standardów obsługi inwestora i eksportera, które będą jednolite dla wszystkich gmin uczestniczących w projekcie
3. Tworzenie informacji przestrzennych i tworzenie baz ofert inwestycyjnych, w tym , w kontekście MSOIE – szkolenia z zasad gromadzenia, przetwarzania i generowania informacji przestrzennych, właściwego korzystania i zarządzania nimi, jako istotnego elementu tworzenia oferty inwestycyjnej i pozyskiwania inwestorów
4. Skuteczne pozyskiwanie inwestorów, w kontekście MSOIE – w tym bloku szkoleniowym kluczowe jest określenie sposobu pozyskiwania inwestorów, z rozróżnieniem na inwestorów polskich i zagranicznych, specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych, różnic międzykulturowych oraz branż gospodarczych.
5. Zarządzanie projektami inwestycyjnymi, w ramach MSOIE – celem tego obszaru jest m.in. pozyskanie umiejętności w zakresie zarządzania projektami inwestycyjnymi, właściwe wyznaczanie celów, umiejętność właściwego określania Kluczowych Czynników Sukcesu (KCS), zastosowanie właściwych narzędzi i technik w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi,
6. Umiejętności interpersonalne – obszar ten powinien pozwolić pozyskać kompetencje m.in.: w zakresie skutecznej obsługi klientów, komunikacji, w tym komunikacji międzykulturowej oraz negocjacji.
7. Efektywna współpraca B2A oraz wspieranie rozwoju współpracy B2B – obszar ten powinien dać pracownikom obsługującym przedsiębiorców, umiejętności w zakresie skutecznej i efektywnej

współpracy pomiędzy biznesem a administracją oraz pomiędzy przedsiębiorcami, mając na względzie rolę tych pracowników jako koordynatorów oraz integratorów współpracy.

8. Narzędzia skutecznej promocji gospodarczej, w tym rola nowych mediów w promocji - blok ten powinien dotyczyć pozyskania kompetencji i umiejętności korzystania z nich w obszarze marketingu terytorialnego oraz sprzedaży w oparciu o skuteczne narzędzia marketingowe w promocji gospodarczej.

Uczestnikami będzie 24 pracowników gmin i Stowarzyszenia (po 2 osoby ze strony Lidera i każdego z Partnerów), którzy będą zaangażowani w proces obsługi przedsiębiorców oraz odpowiedzialnych za pozyskiwanie inwestycji i inwestorów. Planowana formuła realizacji to 2-dniowe szkolenia w ramach każdego z obszarów tematycznych. Łącznie w ramach projektu planowana jest realizacja 128 godzin szkoleniowych (śr. 8 godzin/dzień szkoleniowy)

Proponowana lista szkoleń zawiera z jednej strony pozycje dotyczące wdrażania systemów informatycznych i innych, których celem jest budowa trwałych, instytucjonalnych, mechanizmów współpracy z przedsiębiorcami, z drugiej zaś tematy, dzięki którym pojedynczy pracownik - w ramach wdrażanych systemów – będzie w stanie realizować obsługę przedsiębiorcy na wysokim poziomie oraz w sposób dostosowany do jego potrzeb i zgodny z założeniami systemu.

Proponowany model przygotowuje zarówno administrację samorządową, rozumianą jako zespół instytucji do kooperacji z przedsiębiorstwami – organizacjami działającymi w rzeczywistości rynkowej, jak i pojedynczego urzędnika do partnerskiej współpracy z pojedynczym przedsiębiorcą. Pierwszemu z tych przypadków służy wiedza o procesach i mechanizmach wdrażanych w projekcie w ramach Systemu Informacji Gospodarczej i Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera, drugiemu – wiadomości przekazywane podczas pozostałych szkoleń, dotyczące praktycznych aspektów pracy z przedsiębiorcą i dostarczających wiedzy o rzeczywistości w jakiej on funkcjonuje. Zarówno jeden jak i drugi komponent omawianego modelu jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania systemów w praktyce i właściwej realizacji ich celów, jakimi są skuteczna i efektywna współpraca z przedsiębiorcami zarówno w trakcie trwania projektu, jak i po jego zakończeniu.

Żadne z powyższych szkoleń nie ma na celu przygotowania personelu do procesu realizacji projektu od strony formalnej bądź technicznej. Kadra przewidziana do pracy przy projekcie, zarówno po stronie Lidera, jak i Partnerów posiada niezbędne przygotowanie z zakresu zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej, ich dokumentowania i rozliczania. Szkolenia mają zadanie dostarczenie wiedzy umożliwiającej skuteczne wdrożenie mechanizmów pracy z przedsiębiorcami w ramach systemów ich obsługi, planowanych do realizacji w ramach projektu.

Szkolenia stanowią integralną część projektu ponieważ, projekt przewiduje utworzenie nowej dotychczas nie funkcjonującej w regionie formuły: systemu obsługi inwestora (MSOIE) oraz systemu informacji gospodarczej, który jest narzędziem do wdrażania MSOIE. W ramach projektu zostanie stworzona i wdrożona innowacyjna usługa: system oparty na partnerstwie samorządów, którego celem jest skuteczna obsługa inwestora i eksportera a co za tym wzrost wartości inwestycji w regionie. Do tej pory pracownicy beneficjenta i partnerów nie pracowali w tego typu systemie, tworząc go powinni zostać wyposażeni w niezbędne do jego obsługi i takiej formuły pracy kwalifikacje.

Działanie jest niezbędne dla skutecznej realizacji projektu oraz stanowi jego integralną część, która w sposób oczywisty warunkuje skuteczność i efektywność osiągania założonych celów i rezultatów.

Ze względu na podniesienie kompetencji zespołu oferującego wysokiej jakości usługi wspierające rozwój biznesu, tworzenie powiązań kooperacyjnych oraz pomoc w procesach inwestycyjnych, beneficjentami działania będą zewnętrzni przedsiębiorcy (potencjalni kontrahenci lokalnych przedsiębiorstw) i inwestorzy. Ponadto lokalne przedsiębiorstwa uzyskają dostęp do profesjonalnych usług świadczonych przez JST i pracowników Stowarzyszenia w zakresie rozwoju biznesu (internacjonalizacja, wejście na nowe rynki, promocja, kooperacja z firmami spoza województwa warmińsko-mazurskiego).

Oczekiwane rezultaty:

- Wysoka jakość usług publicznych świadczonych na rzecz sektora biznesu w wyniku której nastąpi wzrost internacjonalizacji lokalnego biznesu, przyływ inwestycji krajowych i zagranicznych na obszar KWJM;
- Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrażanie projektu,
- Stworzenie sprawnie działającej platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację projektu.

## 2. Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera

Skuteczna realizacja zadania wymaga podjęcia następujących działań w ramach budowy Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera (MSOIE), którego komunikacyjna nazwa powinna nosić nazwę np. Business in Mazury:

- Badanie oczekiwań inwestorów i przedsiębiorców - Przeprowadzenie takiego badania na początkowym etapie całego projektu ma na celu zdiagnozowanie realnych potrzeb i oczekiwań inwestorów i przedsiębiorców, do których adresowane będą stworzone na dalszym etapie prac projektowych: Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera i System Informacji Gospodarczej. Poznanie faktycznych, a nie tylko deklarowanych, potrzeb odbiorców systemów daje szansę stworzenia systemów, które w sposób rzeczywisty będą

prowadzić do wsparcia działań inwestycyjnych, eksportowych i służyć rozwojowi gospodarczemu i społecznemu obszarowi.

- Wykonanie niezależnej ekspertyzy w zakresie systemów obsługi inwestora, działań na rzecz wsparcia eksportu, współpracy B2A, A2A; w tym rekomendacje zmian formalno-organizacyjnych, celem zwiększenia efektywności promocji gospodarczej regionu oraz skutecznego pozyskiwania inwestorów ogólnopolskich i zagranicznych.
- Włączenie, na zasadzie otwartości i nieodpłatności, interesariuszy do opracowania MSOliE (spotkania konsultacyjne): zakłada się systematyczną współpracę z sektorem biznesu w celu budowania relacji B2A poprzez ich włączenie do systemu projektowania usługi – Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksporterera. Ponadto zakłada się nawiązanie ścisłej współpracy z krajowymi i regionalnymi instytucjami wspierającymi rozwój biznesu, w tym m.in. COIE w Olsztynie (w tym uczestnictwo przedstawicieli tych instytucji podczas spotkań konsultacyjnych). Zakłada się oparcie procesu utworzenia MSOliE o kulturę projektową, akcentującą ideę współtworzenia wartości (w tym przypadku współtworzenia Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestorów i Eksporterów) w drodze wspólnej pracy projektowej JST, wykonawcy, przedsiębiorców, inwestorów oraz krajowych i regionalnych instytucji wspierających rozwój biznesu. Aby działania mogły przynieść możliwie szybki efekt i zaowocować innowacją i synergią – muszą być ujęte w zamknięty i skoordynowany proces. Takie podejście oferuje metodyka projektowania usług („service design”). Metoda zwiększa szanse na to, by oprócz stworzenia systemu, powstała trwała sieć współpracy pomiędzy JST zaangażowanymi w projekt oraz współpracy z przedsiębiorcami, inwestorami oraz istniejącymi instytucjami wspierającymi rozwój biznesu i przyciąganie inwestycji. Zakłada się realizację 5 spotkań konsultacyjnych po 20 uczestników (w tym 5 przedstawicieli przedsiębiorców) i 11 testujących po 10 osób (w tym 3 przedstawicieli przedsiębiorców) z udziałem przedstawicieli JST, Stowarzyszenia WJM 2020, przedsiębiorstw, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców, instytucji wspierających rozwój biznesu. Udział przedsiębiorców będzie miał charakter otwarty i nieodpłatny. Przedsiębiorcy będą pełnili rolę doradców i konsultantów, którzy na podstawie swoich doświadczeń, pomogą określić zakres usług oferowanych w ramach Systemu. Grupa, którą zamierzamy zaangażować do współtworzenia to obecni lub potencjalni inwestorzy oraz eksporterzy.
- Aranżacja przestrzeni w ramach poszczególnych urzędów przeznaczonych do obsługi inwestora i eksporterera (zgodnie z SIW) – zakup elementów aranżacji przestrzeni (rollup, tabliczki informacyjne, wydruk wizytówek, elementy oznaczeniowe wewnętrzne - tablice



powitalne typu Welcome Frame oraz tablice informacyjne typu One Frame, elementy oznaczeniowe zewnętrzne - tablice pylonowe i tablice ściennie; dla 11 gmin oraz 1 dla Stowarzyszenia; 12 zestawów + odtworzenie): w ramach zadania konieczne jest zapewnienie przestrzeni biurowej oznakowanej w wystandaryzowany sposób (zgodnie z SIW). Możliwe będzie wtedy m.in. organizowanie bezpośrednich spotkań przedstawicieli potencjalnych inwestorów oraz dysponentów nieruchomości lub właścicieli firm (w zależności od potrzeb w poszczególnych urzędach lub biurze Stowarzyszenia); na udostępnieniu wypracowanych procedur interesariuszom (sektor biznesu, krajowe i regionalne instytucje wspierające rozwój biznesu) w celu ich przetestowania. Wnioski posłużą do udoskonalenia MSOIE, zarówno w zakresie obsługi klientów (tj. przedsiębiorcy, inwestorzy), jak i współpracy z istniejącymi instytucjami otoczenia biznesu. Zakłada się realizację 11 spotkań testujących ( po 1 w każdej z gmin KWJM) z udziałem przedstawicieli JST, Stowarzyszenia WJM 2020, krajowych regionalnych instytucji otoczenia biznesu, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Ze względu na charakter spotkań (tj. testowanie z elementami m.in. *casestudy*) zakłada się uczestnictwo 10 osób na każdym spotkaniu, w tym 3 przedstawicieli przedsiębiorców.

- Publikacja wielojęzycznej wizytówki inwestycyjnej mikroregionu (dystrybucja m.in. podczas wydarzeń Business in Mazury).
- Systematyczne uczestnictwo pracowników samorządowych i Stowarzyszenia w spotkaniach typu B2B, B2A oraz w wydarzeniach o charakterze gospodarczym. Na koszt systematycznego uczestnictwa pracowników samorządowych i Stowarzyszenia w spotkaniach typu B2B, B2A oraz wydarzeniach o charakterze gospodarczym składają się koszty: przejazdu do i z miejscowości w terminach umożliwiających udział w spotkaniu/ wydarzeniu, noclegów w hotelu maks. 3 gwiazdkowym zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wyżywienia zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty opłat rejestracyjnych/ wstępu na teren targów. Planowana liczba spotkań/wydarzeń w trakcie projektu - 30, liczba planowanych noclegów - 40 (20 wyjazdów z noclegiem, 10 wyjazdów jednodniowych), liczba osób uczestniczących – 60 (2 osoby/wyjazd).

W celu zwiększenia efektywności działań podejmowanych do realizacji w ramach zadania, zakłada się rozpoznanie potrzeb przyszłych użytkowników systemu poprzez realizację badania oczekiwań inwestorów i przedsiębiorców, będą podzielone na 2 etapy: w fazie początkowej realizacji projektu oraz w ostatnim okresie trwania projektu. Takie badanie przeprowadzone na początku projektu, łącznie z Ekspertyzą, stanowić będzie start do prac nad MSOIE i SIG. Ekspertyza pozwoli zdiagnozować

co systemy obecnie funkcjonujące w gminach oferują inwestorom i przedsiębiorcom, a Badanie pozwoli zdiagnozować ich potrzeby i oczekiwania wobec systemów. Powtórzenie badania na końcu projektu pozwoli nam ocenić efektywność wdrożonych w ramach projektu działań. Proponowane metody badawcze badań to:

1. Case Study – CS – jest to studium przypadku koncentrujące, ogniskujące się na danym, rzeczywistym przypadku sukcesu (lub porażki), rozwiązania, wdrożenia. Analiza w ramach tej metody jest powszechnie stosowana w konsultingu - pozwala wyciągnąć wnioski i unikać potencjalnych błędów. Stanowi często także bazę praktyk/wzorców do implementacji, jak również wsparcie w realizacji strategii.
  - W ramach niniejszego projektu chcemy aby CS miało zgodnie z zasadami charakter interdyscyplinarny i objęło przedsiębiorstwa, inwestorów w regionie, które wyróżniają się ze względu na swoją pozycję rynkową, rozmach inwestycyjny, innowacyjność, zapotrzebowanie na kapitał ludzki, stanowiąc koła zamachowe lokalnej/regionalnej gospodarki.
  - Dane wykorzystane do CS będą pochodzić z materiałów dostarczonych przez same przedsiębiorstwa według wystandaryzowanego formularza, informacji dostępnych w Internecie, dostarczonych przez firmy oraz z indywidualnych pogłębionych wywiadów telefonicznych (TIDI – Telephone in Depth Interviews) z przedstawicielami przedsiębiorstw. Technika ta umożliwi w oparciu o pytania otwarte uzyskanie pogłębionego materiału wraz z przykładami oraz interpretacją samych badanych co do stanu rzeczy.
  - Założeniem jest dobór 6-7 przedsiębiorstw do studium przypadku (CS) z branż, z których część koresponduje z inteligentnymi specjalizacjami regionu w oparciu o RSI 2014-20.
2. Desk Research – DR – inaczej analiza danych zastanych (obejmuje stworzenie kwerendy źródeł danych wtórnych: ekspertyz, opracowań naukowych, dokumentów, raportów, baz danych z publicznych repozytoriów (np. Banku Danych Lokalnych GUS, Dziedzinowych Baz Wiedzy, danych od Zamawiającego).
3. Computer Assisted Telephone Interview – CATI - to wywiad telefoniczny z przedsiębiorstwami-inwestorami wspomagany komputerowo w oparciu o wystandaryzowany kwestionariusz. Ankieterzy kontaktują się z przedstawicielami przedsiębiorstw telefonicznie i uzyskują odpowiedzi na pytania głównie zamknięte, co zapewnia wysoki poziom standaryzacji co za tym idzie – możliwość porównań. Wspomaganie komputerowe minimalizuje ryzyko pomyłek ankieterskich i większą rzetelność realizacji doboru próby w oparciu o schematy losowe. Warstwowy dobór próby będzie uwzględniał takie zmienne jak branża, wielkość

przedsiębiorstwa (mierzona liczbą pracowników), lokalizacja, pochodzenie kapitału (polski-zagraniczny).

Z uwagi na relację nakładów do rezultatów proponuje się w tym przypadku liczebność próby o charakterze co prawda niereprezentatywnym (brak możliwości uogólniania wniosków w sensie statystycznym na wszystkie przedsiębiorstwa), ale pozwalający już na zaobserwowanie w sposób prawidłowy pewnych tendencji i identyfikację zarówno problemów/barier, jak i atutów. W procesie projektowania usług dla inwestorów badanie reprezentatywne pod warunkiem starannie dobranej próby nie jest konieczne z metodologicznego punktu widzenia. Założeniem jest realizacja próby w wielkości od 120 przedsiębiorstw.

Przeprowadzenia badania z wykorzystaniem powyższych metod badawczych pozwoli zdiagnozować m.in. następujące elementy, opisujące aktualne oczekiwania i sytuację inwestorów i przedsiębiorców KWJM:

- Oczekiwania wobec systemu wsparcia
- Potrzeby oraz bariery
- Ocena obecnych systemów wsparcia
- Plany związane z zatrudnianiem i polityką wynagrodzeń
- Plany związane z działalnością inwestycyjną i eksportową
- Ocena współpracy z władzami samorządowymi
- Ścieżka usługowa inwestora
- Satysfakcja i lojalność inwestorów i przedsiębiorców

Zakłada się nawiązanie partnerstwa z COIE w Olsztynie oraz systematyczną współpracę z instytucjami wspierającymi eksporterów i inwestorów. Skutecznej realizacji zadania bezpośrednio służyć będzie zaplanowane w ramach zadania *Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrożenie Projektu* uczestnictwo pracowników samorządowych i Stowarzyszenia w szkoleniach.

Skuteczne przyciąganie inwestycji zewnętrznych, w tym także bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) wymaga stworzenia wysokiej jakości systemu obsługi potencjalnych inwestorów. Równocześnie lokalni przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w zakresie internacjonalizacji swojej działalności. Instytucje, które mogłyby dostarczyć takiej pomocy znajdują się w znacznej odległości od obszaru KWJM (Olsztyn, Elbląg), co powoduje niski poziom dostępności tych usług, w tym zniechęca do pierwszego kontaktu.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami (CATI) przeszło 82% respondentów do tej pory nie korzystało z usług instytucji otoczenia biznesu (IOB) działających na terenie Krainy Wielkich Jezior Mazurskich. Wśród przyczyn braku współpracy z IOB uczestnicy badania wskazywali głównie brak takiej potrzeby

w firmie, nieznaną instytucji otoczenia biznesu działających na obszarze Krainy Wielkich Jezior Mazurskich oraz, co ciekawe, wysokie koszty związane z usługami świadczonymi przez IOB. W związku z tym, konieczne jest zaangażowanie sektora biznesu w proces projektowania usługi.

Zakłada się, że Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 oraz poszczególni pracownicy gmin będą świadczyć wysokiej jakości usługi i/lub pośredniczyć (w zależności od potrzeb przedsiębiorców i stopnia skomplikowania spraw) w kontaktach pomiędzy IOB, a zainteresowanymi podmiotami zakresie: obsługi inwestorów, wsparcia eksporterów oraz wspierania budowania łańcuchów kooperacyjnych.

Główną grupę docelową działania tworzą odbiorcy zewnętrzni – potencjalni inwestorzy i przedsiębiorcy poszukujący kontrahentów na obszarze KWJM oraz importerzy dóbr wytwarzanych na przez lokalnych przedsiębiorców. Ponadto klientami MSOIE będą odbiorcy wewnętrzni – lokalni przedsiębiorcy, którzy uzyskają wsparcie w zakresie uruchomienia i rozwoju działalności eksportowej oraz pomoc w zakresie realizacji procesów inwestycyjnych poza obszarem województwa warmińsko-mazurskiego, wchodzenia w łańcuchy kooperacyjne /klastry o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Oczekiwane rezultaty:

- Wzrost ilości i wartości inwestycji, w tym zagranicznych na obszarze KWJM;
- Wzrost wartości eksportu i rozwój współpracy międzynarodowej;
- Wzrost liczby firm prowadzących działalność eksportową;
- Sprawnie działający system obsługi inwestora i eksportera;
- Partnerstwo Stowarzyszenie WJM 2020 – COIE w Olsztynie w zakresie wymiany wiedzy oraz wsparcia inwestorów i eksporterów;
- Budowanie i rozwój kontaktów gospodarczych;
- Wzrost liczby kontrahentów, w tym zagranicznych dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów przedsiębiorstw KWJM.

### 3. System Informacji Gospodarczej

Zadanie polega na przygotowaniu, utworzeniu oraz systematycznym rozwoju Systemu Informacji Gospodarczej (SIG) KWJM poprzez:

- Włączenie interesariuszy do opracowania SIG (spotkania konsultacyjne): zakłada się systematyczną współpracę z sektorem biznesu w celu budowania relacji B2A poprzez ich włączenie do systemu projektowania usługi – Systemu Informacji Gospodarczej. Ponadto zakłada się nawiązanie ścisłej współpracy z krajowymi i regionalnymi instytucjami wspierającymi rozwój biznesu, w tym m.in. COIE w Olsztynie (w tym uczestnictwo przedstawicieli tych instytucji podczas spotkań konsultacyjnych). Zakłada się oparcie procesu

utworzenia SIG o kulturę projektową, akcentującą ideę współtworzenia wartości (w tym przypadku współtworzenia Systemu Informacji Gospodarczej) w drodze wspólnej pracy projektowej JST, wykonawcy, przedsiębiorców, inwestorów oraz krajowych i regionalnych instytucji wspierających rozwój biznesu. Aby działania mogły przynieść możliwie szybki efekt i zaowocować innowacją i synergią – muszą być ujęte w zamknięty i skoordynowany proces. Takie podejście oferuje metodyka projektowania usług („service design”). Metoda zwiększa szanse na to, by oprócz stworzenia systemu, powstała trwała sieć współpracy pomiędzy JST zaangażowanymi w projekt oraz współpracy z przedsiębiorcami, inwestorami oraz istniejącymi instytucjami wspierającymi rozwój biznesu i przyciąganie inwestycji. Zakłada się realizację 5 spotkań konsultacyjnych po 20 uczestników (w tym 5 przedstawicieli przedsiębiorców) i 11 testujących po 10 osób (w tym 3 przedstawicieli przedsiębiorców) z udziałem przedstawicieli JST, Stowarzyszenia WJM 2020, przedsiębiorstw, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców, instytucji wspierających rozwój biznesu oraz wykonawcy usługi opracowania architektury, struktury i publikacji *online* SIG. Udział przedsiębiorców będzie miał charakter otwarty i nieodpłatny.

- Zakup atrakcyjnej marketingowo domeny oraz utrzymanie serwera;
- Opracowanie architektury i struktury, publikacja *online* systemu informacji gospodarczej, instruktaż w zakresie obsługi systemu przez pracowników samorządowych i Stowarzyszenia – podstawy do realizacji zadania zostaną wypracowane podczas spotkań konsultacyjnych, w związku z czym zakłada się udział wykonawcy narzędzia na spotkaniach.
- Zakup i publikację w systemie baz danych: terenów inwestycyjnych, atrakcji / produktów turystycznych, bazy /wizytówek zainteresowanych przedsiębiorców, instruktaż w zakresie obsługi zakupionych baz danych;
- Testowanie SIG przez interesariuszy (spotkania konsultacyjne): działanie polega na udostępnieniu SIG interesariuszom (sektor biznesu, krajowe i regionalne instytucje wspierające rozwój biznesu) w celu przetestowania Systemu. Wnioski posłużą do udoskonalenia Systemu w zakresie jego intuicyjności oraz zawartości przez Wykonawcę narzędzia. Zakłada się realizację 11 spotkań konsultacyjnych (po 1 w każdej z gmin KWJM) z udziałem wykonawcy narzędzia, przedstawicieli JST, Stowarzyszenia WJM 2020, krajowych i regionalnych instytucji otoczenia biznesu, krajowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Ze względu na charakter spotkań (tj. testowanie z elementami m.in. *casestudy*) zakłada się uczestnictwo 10 osób na każdym spotkaniu, w tym 3 przedstawicieli przedsiębiorców.

- Zakup usługi tłumaczenia treści zawartych w systemie (języki: angielski, niemiecki rosyjski).

W trakcie opracowywania systemu nawiązana zostanie ścisła współpraca z Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów w Olsztynie w celu uzyskania kompatybilności baz danych, integracji interfejsów oraz wyeliminowania ryzyka powielania informacji zawartych w systemach.

W ramach zadania zaangażowani pracownicy samorządowi oraz Stowarzyszenia systematycznie wypracowywać będą pozostałe treści i zawartość systemu i zajmować się będą jego bieżącą obsługą, w związku z czym w ramach zadania *Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrożenie projektu* zaplanowano szkolenie w ramach wdrożenia Sytemu. Podejmowane będą działania na rzecz promocji systemu KWJM poprzez zamieszczanie odnośników (banerów do SIG KWJM) na stronach internetowych liderów biznesu, instytucji otoczenia biznesu.

System zostanie zbudowany przez wykonawcę zewnętrznego, na bazie Systemu Identyfikacji Wizualnej KWJM, w ramach którego opracowany zostanie projekt layout'u (interfejs systemu). SIG będzie pełnił funkcję kompleksowego rozwiązania w sensie przyciągania inwestycji oraz promocji produktów eksportowych, w tym będzie koncentrował prezentowane treści w oparciu o demonstrację m.in.: inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego oraz stanowić będzie płaszczyznę wymiany, przetwarzania i analizy kluczowych informacji, zasobów w ramach realizowanego projektu promocji gospodarczej. Szczegółowa architektura i struktura sytemu zostanie określona na początkowym etapie jego budowy, jednakże zachowane zostaną następujące funkcje:

- Architektura systemu – założeniem systemu jest stworzenie jednego repozytorium najważniejszych informacji, z którego będą mogli korzystać najważniejsi interesariusze. Dzięki swojej architekturze, możliwe będzie stworzenie odpowiednich poziomów dostępu i dostosowanie funkcji w nim zawartych do usług wypracowanych na etapie wstępnych analiz (usług stworzonych na procesie „service design”).
- System posiadać będzie trzy kluczowe poziomy przetwarzania danych. Można je scharakteryzować jako warstwę przechowywania danych, zarządzania nimi oraz warstwę ich prezentacji adresatom:
  - Poziom repozytorium – najniższa warstwa, stanowiąca podstawę całego systemu. Będą tu przechowywane i przetwarzane wszelkie informacje stanowiące jego składowe. Wśród takich informacji wymienić można informacje dot. przedsiębiorstw, inwestorów, oferty inwestycyjnej, eksportu oraz inne dane wykorzystywane do realizacji zaprojektowanych usług.
  - Poziom zarządzania – średnia warstwa systemu stanowi miejsce świadczenia zróżnicowanych usług dla kluczowych interesariuszy takich jak: JST, przedsiębiorcy

- i inwestorzy zewnętrzni. To na tym poziomie zachodzić będzie wymiana informacji w ramach Systemu Informacji Gospodarczej, a także m.in. w ramach Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera. Ponadto na tym poziomie jednostki realizujące projekt będą miały dostęp do usługi Zarządzania Strategicznego poprzez narzędzia umożliwiające analizę wskaźnikową.
- Poziom prezentacji – warstwę najwyższą stanowią będą elementy widoczne dla szerokiego grona osób (grup docelowych strategii marki KWJM) i stanowią będą miejsce prezentacji informacji. Dla przykładu, to na tym poziomie inwestorzy krajowi i zagraniczni będą mogli się zapoznać z ofertą gospodarczą KWJM, a mieszkańcy i profesjonaliści z ofertami pracy poszczególnych przedsiębiorstw.
  - Najważniejsze cechy systemu: projektując system, kluczowe będzie uwzględnienie jego dostępności dla poszczególnych interesariuszy, możliwości dalszego rozwoju oraz interakcji z innymi systemami (w uzasadnionych przypadkach zapewnienie dostępu do Sytemu dla innych instytucji np. w ramach prac nad integracją oddzielnych systemów; dokonane to zostanie poprzez Interfejs programistyczny aplikacji).W celu zapewnienia bieżącej aktualizacji danych, oraz usprawniania jego obsługi, należy wdrożyć rozwiązania umożliwiające jednoczesną publikację danych/ informacji w SIG i na stronach partnerów /interesariuszy. System uwzględniać będzie wymagania zawarte m.in. w:
    - Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. 2012 poz. 526). W ramach zawartych wytycznych znajdują się także standardy WCAG 2.0 dotyczące dostępności dla osób z niepełnosprawnościami;
    - Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. 2014 poz. 1182 z późn. zm.);
    - Ustawie z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. 2013 poz. 1422) wraz z aktami wykonawczymi;
    - Ustawie Prawo telekomunikacyjne z dnia 16 lipca 2004 r. (Dz. U. 2014 nr 0 poz. 2430).
  - Funkcjonalności systemu, takie jak np.:
    - Rejestr użytkowników i informacji powiązanych – podstawę dla wszystkich funkcji stanowi dokładny spis wszystkich interesariuszy systemu wraz z zestawem specyficznych informacji dla każdego z nich. Aktualność i dokładność tych danych będzie odgrywała kluczową rolę w szybkości obsługi potencjalnego inwestora i tym samym do osiągnięcia celów

wyznaczonych w projekcie, a także Strategii promocji KWJM. Konta w systemie będą zakładane przez poszczególnych interesariuszy samodzielnie bądź przy wsparciu pracowników w punktach Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera. Uczestnicy projektu będą otrzymywać indywidualne identyfikatory i hasła do systemu dzięki czemu będą oni mogli zaktualizować swoje dane i korzystać z usług dostępnych w systemie. Nabór do Systemu będzie otwarty, nieodpłatny i określony regulaminem uczestnictwa. Proces zakładania konta w systemie obejmie także pracowników poszczególnych JST i Stowarzyszenia.

- Informacja gospodarcza KWJM – przepływ informacji inwestycyjnych stanowi najważniejszą funkcję w Systemie Informacji Gospodarczej. W związku z tym, że system będzie tworzony przy współpracy z interesariuszami, metodą service design, ostateczny zakres prezentowanych treści zostanie wypracowany podczas warsztatów, zakłada się, że SIG będą tworzyły, m.in.:
  - Oferty inwestycyjne – publikacja zakupionej bazy danych obejmująca tereny publiczne i prywatne. Ponadto możliwość dodawania nowych terenów – najliczniejszą grupę użytkowników będą stanowić przedsiębiorcy i osoby prywatne, którzy będą mogli w wygodny i intuicyjny sposób dodawać oferty inwestycyjne. Udział przedsiębiorców będzie poprzedzony naborem otwartym, zgodnie z regulaminem uczestnictwa. Głównym administratorem i „publikatorem” ofert będą JST, które dzięki temu w aktywny sposób będą mogły dostosowywać oferty inwestycyjne do potrzeb inwestorów. Skupienie różnorodnej bazy ofert w jednym miejscu umożliwi inteligentne zarządzanie nimi i skuteczną sprzedaż terenów inwestycyjnych, co przełoży i wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zewnętrznych (w tym zagranicznych) do regionu. System w sposób oczywisty będzie dedykowany różnym rodzajom specyfiki ofert, które będą mogły być wprowadzone do systemu. Niezależnie czy będzie to teren usługowy czy oferta handlowa przedsiębiorcy, będzie ona w sposób naturalny odzwierciedlona w dostosowanym formularzu. Zbiór ofert będzie nieograniczony, otwarty dla wszystkich zainteresowanych. Oferty tworzone będą w sposób wystandaryzowany, atrakcyjny dla odbiorcy.
  - Aktualności –tradycyjnie miejsce, w którym pojawiają się komunikaty z dużą częstotliwością. Wprost prowadzi to do tworzenia się dużego archiwum i powoduje problem z odnalezieniem pożądaných treści. Wyjściem naprzeciw



tym problemom będzie sprawne kategoryzowanie materiałów, a przede wszystkim wygodna, szybka i dokładna wyszukiwarka, która przeszukuje nie tylko tytuły, ale także pełną treść aktualności. W tym obszarze istotną rolę będzie odgrywała warstwa graficzna w postaci jednolitych rozmiarowo zdjęć i odpowiedniej typografii tekstu, która umożliwi wygodne czytanie. Założeniem jest możliwość dodawania aktualności przez wszystkie podmioty biorące udział w projekcie. Przed opublikowaniem danej aktualności będzie ona musiała zostać zaakceptowana przez administratora systemu.

- System Zarządzania Strategicznego – monitorowanie stopnia realizacji założonych celów będzie kluczowym elementem ewaluacji promocji gospodarczej. Takie działanie umożliwi wprowadzanie działań korygujących na każdym etapie realizacji projektu. Monitorowanie będzie się odbywało przede wszystkim poprzez analizę wskaźnikową. System ten pozwoli na połączenie wyników badań ankietowych, badań trackingowych z zewnętrznymi danymi statystycznymi, tak aby możliwe było w szybki i prosty sposób generować aktualne parametry. Zakłada się możliwość generowania graficznych raportów na podstawie zebranych wskaźników.
- System Koordynacji Promocji Gospodarczej – zintegrowane zasoby wiedzy na temat podejmowanych działań w zakresie promocji gospodarczej KWJM przez różne podmioty (samorządy KWJM, Stowarzyszenie WJM 2020, instytucje zrzeszające przedsiębiorców, instytucje wspierające rozwój biznesu, organizacje wspierające rozwój turystyki) wpłyną na wzrost efektywności planowanych działań zarówno w ramach projektu, jak i w okresie jego trwałości. Zakłada się zbudowanie systemu wymiany informacji na temat realizowanych i planowanych działań w zakresie promocji gospodarczej KWJM przez różne podmioty, które będą budować i rozwijać wizerunek regionu. Dane (np. dotyczące wykorzystywanych narzędzi, harmonogramów, założonych celów, efektów itd.) będą dodatkowo zasilać System Zarządzania Strategicznego, a także umożliwią wybór najbardziej efektywnych narzędzi promocji (studia przypadku, promocja dobrych praktyk), wpłyną na zminimalizowanie ryzyka powielania podobnych działań promocyjnych oraz w przyszłości pozwolą na osiągnięcie efektu synergii w ramach działań podejmowanych przez różne podmioty.

- Przestrzenna wizualizacja inwestycji – dzięki informacjom znajdującym się w rejestrze użytkowników oraz Systemie Informacji Gospodarczej, kluczowa będzie wizualizacja danych na mapie. Usługa będzie posiadała liczne cechy Systemu Informacji Geograficznej (*Geographic Information System*). Taka wizualizacja danych znacznie ułatwia ich analizę i tym samym uzyskanie konkretnej wiedzy z dużej ilości informacji. Istotna będzie integracja tej funkcji z Systemem Zarządzania Strategicznego, co umożliwi prezentację wskaźników rozłożonych terytorialnie.

Ponadto w ramach Systemu Informacji Gospodarczej znajdować się będą m.in. następujące treści: informacje o innych projektach, propozycjach współpracy, kontakty do osób merytorycznie zaangażowanych w poszczególne działania promocyjne, informacje o samorządach, podstawowe dane społeczno-gospodarcze, wykonane raporty, analizy itd.

Z założenia SIG stanowić ma także platformę współpracy w zakresie edukacji i rozwoju zawodowego mieszkańców w celu tworzenia odpowiednio przygotowanej kadry pracowniczej (współpraca biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy). Służyć ma temu m.in. możliwie szerokie zaangażowanie przedstawicieli różnych podmiotów w tworzenie treści zawartych w systemie, realizacja badań ankietowych *online* itd.

Na etapie tworzenia systemu zdefiniowane zostaną standardy wprowadzania i aktualizacji danych. Zakłada się, że tworzenie treści, ich aktualizacja i zarządzanie systemem będzie realizowane przez pracowników poszczególnych gmin oraz Stowarzyszenia a także przedsiębiorców którzy przystąpią do SIG. Osoby te w ramach budowy i obsługi systemu będą nawiązywać i utrzymywać relacje z przedsiębiorcami, budować klimat współpracy, ogólnego zrozumienia i wsparcia dla przedsiębiorców. Istotnym elementem tworzonego SIG jest jego pełna responsywność (dostępność na smartfonach, tabletach), wielojęzyczność oraz systematyczna aktualizacja publikowanych treści. Treści zawarte w Systemie Informacji Gospodarczej dostępne będą dla osób niepełnosprawnych.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach *Analizy przedsiębiorstw* wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorcy działający na obszarze KWJM uważają internetowe kanały promocji jako najskuteczniejsze oraz najbardziej przyszłościowe. Stąd założenie, że system informacji gospodarczej *online* będzie stanowił oś działań w zakresie promocji gospodarczej KWJM, będzie narzędziem w ramach MSOIE.

SIG pozwoli na usystematyzowanie informacji gospodarczych na terenie KWJM, zwiększenie dynamiki procesów internacjonalizacji i rozwoju lokalnych przedsiębiorców, w tym nawiązywania kontaktów handlowych, rozwoju łańcuchów kooperacyjnych. W kontekście adresatów działań marketingowych (biznes) szczególnie istotny jest bieżący dostęp do informacji za pomocą urządzeń mobilnych, szybkość

uzyskiwania odpowiedzi, aktualność danych, dostępnych całą dobę. Równocześnie analiza zawartości stron internetowych gmin KWJM wykazała braki w zakresie dostępu do informacji dla inwestora, jak i responsywności poszczególnych stron.

Budowa profesjonalnego SIG pozwoli na usystematyzowanie i dostosowanie informacji dla poszczególnych grup odbiorców oraz umożliwi dostęp do rozszerzonych danych wysyłanych za pomocą innych kanałów promocji, co wpłynie na wzrost skuteczności podejmowanych działań marketingowych. Realizacja pozostałych działań promocyjnych, bez profesjonalnego SIG dostępnego *online*, będzie znacznie obniżać ich skuteczność.

SIG stanowić będzie rdzeń działań promocyjnych, stąd jego grupę docelową tworzą wszyscy odbiorcy marki:

- zewnętrzni (tj. krajowi i zagraniczni inwestorzy, turyści, przedsiębiorcy branży drzewnej i spożywczej, przedstawiciele wolnych zawodów, przedstawiciele mediów),
- wewnętrzni (tj. przedsiębiorstwa, inwestorzy, mieszkańcy, liderzy KWJM).

Równocześnie system stanowić będzie platformę współpracy biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy, dlatego beneficjentami działań będą także mieszkańcy KWJM, zwłaszcza uczniowie i osoby poszukujące pracy.

Oczekiwane rezultaty:

- Krajowi i zagraniczni inwestorzy uzyskają dostęp do bazy danych zawierającej informacje o dostępnych terenach inwestycyjnych (publicznych i prywatnych);
- Profesjonalny, wielojęzyczny, responsywny SIG wzmocni wizerunek zarówno marki KWJM, jak i podmiotów gospodarczych KWJM na rynku krajowym i zagranicznym;
- Wzmocnienie podejmowanych działań promocyjnych – dostęp do rozszerzonych informacji wysyłanych przez inne kanały (telewizja, radio, foldery itd.);
- Realizacja Systemu Informacji Gospodarczej pozwoli na zwiększenie dynamiki internacjonalizacji i rozwoju lokalnych przedsiębiorców, w tym nawiązywania kontaktów handlowych, rozwoju łańcuchów kooperacyjnych;
- Przedsiębiorcy umieszczający swoje wizytówki zyskają dostęp do wystandaryzowanej bazy danych potencjalnych kontrahentów;
- Touroperatorzy, krajowi i zagraniczni turyści uzyskają dostęp do aktualnej i kompleksowej oferty KWJM;
- Dostosowanie kapitału społecznego (pracowników) do potrzeb lokalnego rynku pracy (współpraca biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy).

#### 4. Opracowanie Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW)

Opracowanie SIW stanowi jest kluczowa w ramach budowy marki i spójnego wizerunku KWJM. Zadanie polega na zakupie usługi opracowania Sytemu Identyfikacji Wizualnej marki KWJM wraz m.in. claimem marki i USP, który obejmować będzie:

- nazwę organizacji (umowna np.: Kraina WJM, KWJM Stowarzyszenie KWJM – współgrająca z logotypem, hasłem itd.),
- logotyp/sygnatura,
- slogan/hasło promocyjne
- system oznakowania produktu Krainy Wielkich Jezior Mazurskich
- projekt stoiska mazurskiego produktu lokalnego,
- system oznakowania oraz przestrzenne rozwiązania architektoniczne (m.in. witacze, flagi, banery),
- projekt wyróżnień dla liderów biznesu KWJM (statuetka),
- rozszerzoną księgę znaku, która będzie zawierała
  - opis znaczenia znaku,
  - opis budowy znaku,
  - opis zastosowanej kolorystki znaku,
  - pole ochronne znaku,
  - wersje monochromatyczną oraz achromatyczną,
  - opis zalecanych rodzajów fontów, kolorów tła,
  - opis niepoprawnych rodzajów czcionek, kolorów tła.
  - maksymalne ustandaryzowanie znaku wraz z dokładnym opisem,
  - przykłady użycia znaku w reklamie prasowej, wielkoformatowej, na wizytówkach, papierze firmowym, teczkach, przykładowych gadżetach, narzędziach online,

Z punktu widzenia promocji gospodarczej niezbędne jest dysponowanie spójnym system prezentacji komunikatu. Liderzy organizacji w ramach grup docelowych (w tym głównie z sektora biznesu) zwracają dużą uwagę na szczegóły, „dopracowany” komunikat. W tym sensie odbiorców mazurskiej marki można uznać za klientów, a co za tym idzie konieczne jest zachowanie spójności wizualnej wszystkich realizowanych form przekazu. Chodzi o to, aby np. forma spotu telewizyjnego była spójna z projektem graficznym wysyłanych zaproszeń na konferencje czy spotkania B2B, a także wizytówkami, stroną www, oprawą mediów społecznościowych. Będzie to budować wiarygodność KWJM, wskazywać na profesjonalizm podejmowanych działań oraz oczywiście zwiększy ich skuteczność. Równocześnie jednoznaczna identyfikacja wizualna pozwoli skutecznie budować lokalną tożsamość marki (rozpoznawalność w grupie lokalnych przedsiębiorców, mieszkańców), co ma istotne znaczenie z

punktu widzenia jej docelowego potencjału. Zakłada się zastosowanie procesu konsultacji planowanych rozwiązań w ramach SIW z sektorem biznesu.

System Identyfikacji Wizualnej pozwoli także na zwiększenie integracji przedsiębiorców działających na obszarze KWJM. Poprzez konsekwentne stosowanie zintegrowanych projektów wzorniczych we wszystkich kanałach komunikacji marki zostanie ona utrwalona w środowisku lokalnego biznesu, a przedsiębiorcy będą się z nią identyfikować. Docelowo zakłada się, aby logotypem marki lokalne przedsiębiorstwa sygnowały swoje produkty lub przestrzenie świadczenia usług, co wpłynie na promocję obszaru KWJM na rynku krajowym i zagranicznym.

Wykorzystanie elementów SIW przez lokalne przedsiębiorstwa pozwoli na lepsze rozpoznawanie przez potencjalnych klientów produktów i usług KWJM (w wyniku realizowanej kampanii promocyjnej), co skutkować będzie wzrostem zainteresowania produktami / usługami i w konsekwencji przełoży się na wzrost przychodów. Warunkiem, aby przedsiębiorstwa chciały wykorzystywać opracowane projekty SIW (logotyp, znak produktowy, gadżety, stoisko) jest ich wysoka jakość i uniwersalność. Równocześnie wykorzystanie przez przedsiębiorstwa elementów SIW we własnej promocji, w powiązaniu z zaplanowaną kampanią promocyjną w ramach projektu będzie sprzyjało osiągnięciu efektu synergii i wzrostowi konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, jak i gospodarki mikroregionu.

Grupę docelową zadania tworzą odbiorcy zewnętrzni działań promocyjnych (inwestorzy, touroperatorzy, przedsiębiorcy – kontrahenci dla lokalnych firm działający w branżach turystycznej, spożywczej i drzewnej, przedstawiciele wolnych zawodów, a także innych związanych z inteligentnymi specjalizacjami regionu). Zadanie ma charakter podstawowy, tj. jego skuteczna realizacja warunkuje implementację wszystkich kolejnych działań promocyjnych.

Oczekiwane rezultaty:

- Stworzenie spójnego, wyróżniającego i odpowiadającego profilowi gospodarczemu wizerunku KWJM, który będzie wykorzystywany we wszystkich działaniach promocyjnych oraz komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej,
- Wysyłanie spójnych komunikatów w ramach wszystkich działań promocyjnych, co przyczyni się do wzrostu ich skuteczności i uzyskania efektu synergii,
- Wzrost konkurencyjności i atrakcyjności gospodarczej KWJM,
- Wzrost rozpoznawalności marki KWJM wśród zewnętrznych odbiorców,
- Wzrost rozpoznawalności i identyfikacji z marką KWJM lokalnych przedsiębiorców,
- Włączanie się lokalnych przedsiębiorców w koncepcję wizerunkową marki KWJM oraz ich integracja pod wspólną marką KWJM (poprzez umieszczanie logo marki KWJM

w materiałach promocyjnych, stosowanie oznaczeń na produktach oraz stoiska mazurskiego produktu lokalnego),

- Wzrost rozpoznawalności wśród zewnętrznych klientów przedsiębiorstw produktów i usług KWJM (poprzez wykorzystanie przez lokalne firmy elementów SIW),
- Wzrost zainteresowania produktami / usługami sygnowanymi elementami SIW KWJM,
- Wzrost przychodów firm wykorzystujących elementy SIW KWJM,
- Wykorzystanie przez przedsiębiorstwa elementów SIW we własnej promocji, w powiązaniu z zaplanowaną kampanią promocyjną w ramach Projektu będzie sprzyjało osiągnięciu efektu synergii i wzrostowi konkurencyjności poszczególnych firm, jak i całej gospodarki mikroregionu.

## Etap II Działania promocyjne

Etap II obejmuje realizację kampanii promocji gospodarczej Krainy Wielkich Jezior Mazurskich poprzez realizację następujących zadań:

### 1. Business in Mazury

Zadanie polega na realizacji cyklu wydarzeń gospodarczych pod marką Business in Mazury:

- Organizacja cyklu spotkań (5 spotkań/rok; łącznie 15 w okresie realizacji projektu; 20 uczestników/spotkanie) służących promocji gospodarczej regionu, linkowaniu przedsiębiorców, budowaniu łańcuchów powiązań / kooperacji podmiotów gospodarczych, dla zwiększenia skuteczności wymiany handlowej zakłada się uczestnictwo gości zagranicznych operujących, m.in. w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji oraz zaproszenie przedstawicieli krajowych i regionalnych instytucji zrzeszających przedsiębiorców w ramach przedmiotowych branż oraz instytucji wspierających rozwój biznesu. Zakłada się także udział przedstawicieli instytucji rynku pracy, placówek oświatowych oraz szkół wyższych w celu podjęcia skutecznych działań na rzecz dostosowania kapitału ludzkiego do potrzeb rynku pracy np. poprzez organizację systemu stażowego. Koszty organizacji cyklu spotkań w zadaniu obejmują: transport i zakwaterowanie gości zagranicznych, wyżywienie uczestników, zapewnienie moderatorów, panelistów, prelegentów, przedstawicieli krajowych i regionalnych instytucji wspierających rozwój biznesu, organizację paneli branżowych w ramach inteligentnych specjalizacji, uczestnictwo przedstawicieli misji przyjazdowych, wydruki materiałów na spotkania, zapewnienie usług tłumacza (w zależności od potrzeb), przygotowanie elektronicznej publikacji zawierającej podsumowanie spotkań.

- Organizacja międzybranżowego, głównego wydarzenia – dwudniowej konferencji – Business in Mazury w ciągu każdego roku (1 konferencja/rok; łącznie 3 w okresie realizacji projektu; 100 uczestników / wydarzenie), obejmującego m.in.:
  - rekrutację uczestników,
  - zakwaterowanie, wyżywienie uczestników,
  - zapewnienie moderatorów / panelistów / prelegentów / przedstawicieli krajowych i regionalnych instytucji wspierających rozwój biznesu,
  - organizację paneli branżowych w ramach inteligentnych specjalizacji oraz panelu międzybranżowego – rynek pracy,
  - organizację stolików biznesowych,
  - uczestnictwo przedstawicieli misji przyjazdowych (działanie realizowane w ramach zadania: *Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych*),
  - wydruki materiałów konferencyjnych oraz produkcję gadżetów promocyjnych,
  - zapewnienie usług tłumacza (w zależności od potrzeb),
  - przygotowanie elektronicznej publikacji zawierającej roczne podsumowanie wydarzeń w ramach Business in Mazury.

W każdym ze spotkań w ramach Business in Mazury planowany jest udział 10 przedstawicieli przedsiębiorstw, przy czym spotkania te mają charakter otwarty i bezpłatny, ograniczeniem będzie wyłącznie liczba miejsc.

W każdej z edycji konferencji organizowanych w ramach Business in Mazury planowany jest udział 30 przedstawicieli przedsiębiorców. Warunkiem udziału w konferencji będzie obecność na liście uczestników, układanej w oparciu o nadesłane formularze zgłoszeniowe, na podstawie kolejności zgłoszeń i po analizie przesłanych formularzy. W przypadku liczby zgłoszeń przewyższających liczbę miejsc, pierwszeństwo do umieszczenia na liście będą miały firmy działające w branżach należących do Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji. Z uwagi na wymogi RPO dla województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014-2020, z udziału w konferencji wykluczeni będą przedstawiciele dużych przedsiębiorstw oraz branż wyłączonych z możliwości udzielania pomocy de minimis.

Wydarzenie Business in Mazury będzie miało zagwarantowaną promocję, przede wszystkim w wyniku realizowanych działań PR (media relations, advertoriale) oraz kampanii promocyjnych w Polsce. Zakłada się, że tematy przewodnie konferencji będą zgodne z założeniami w zakresie działań PR w Polsce i zagranicą: tj.: 2017 r.: *KWJM. Więcej niż turystyka*; 2018 r.: *KWJM. Idealne miejsce do inwestowania*; 2019 r.: *Znosimy bariery dla przedsiębiorczości. Na Mazurach, w Polsce i w Europie*.

Ponadto w ramach zadania: *Działania PR w Polsce i zagranicą* zapewniony zostanie udział w Konferencji dziennikarzy krajowych i zagranicznych, zajmujących się tematyką gospodarczą.

Podczas konferencji zainteresowane firmy z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich będą miały okazję prezentować swoje osiągnięcia, produkty i usługi. W wydarzeniu głównym będą brać udział potencjalni kontrahenci / partnerzy z zagranicy (organizacja tzw. stolików biznesowych) – uczestnicy misji przyjazdowych, co pozwoli na skuteczne nawiązywanie kontaktów biznesowych (zadanie realizowane w ramach działania: *Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych*). Zakłada się udział w konferencji przedstawicieli krajowych i regionalnych instytucji zrzeszających przedsiębiorców w ramach branż inteligentnych specjalizacji oraz udział (w tym w roli prelegentów) przedstawicieli agencji administracji rządowej oraz instytucji wspierających eksporterów. W ramach głównego wydarzenia – zorganizowane zostaną panele branżowe w ramach inteligentnych specjalizacji oraz panel, którego tematem przewodnim będzie dostosowanie kapitału społecznego do potrzeb lokalnego rynku pracy. Ponadto w ramach głównej Konferencji zorganizowane zostanie wydarzenie o charakterze wystawienniczym, gdzie będą prezentować się mazurskie firmy (producenci, usługodawcy, itp.). Będzie to przestrzeń nawiązywania bezpośrednich kontaktów biznesowych, także w wymiarze międzynarodowym (uczestnicy przyjazdowych misji zagranicznych).

Każde z wydarzeń w ramach Business in Mazury służyć ma wzmocnieniu powiązań kooperacyjnych w ramach danego sektora (inteligentnej specjalizacji), w tym w perspektywie wieloletniej budowaniu klastrów (obecnie na obszarze KWJM nie działa obecnie żaden klastery) oraz powiązań międzybranżowych. Dlatego istotnym celem wszystkich wydarzeń jest „linkowanie” producentów i dystrybutorów we wszystkich 3 branżach (tj. np. sprzedawców i producentów ekologicznej żywności, usługodawców w turystyce i touroperatorów, producentów drewna i firm zajmujących się przerobem i sprzedażą produktów z drewna).

Konferencja główna będzie miała charakter wydarzenia wielobranżowego oraz interdyscyplinarnego, co pozwoli na zwiększenie międzynarodowej rangi mikroregionu, budowanie kontaktów gospodarczych nie tylko między firmami działającymi na rynkach pokrewnych, ale także bardziej złożonych łańcuchów kooperacji (surowce, produkcja, usługi, dystrybucja), w tym wzrostu umiędzynarodowienia lokalnych przedsiębiorstw.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, przedsiębiorcy obszaru KWJM źle oceniają współpracę z powiatowymi urzędami pracy (52% wskazań – źle i bardzo źle, badanie CATI) oraz dostępność wykwalifikowanej kadry – potencjalnych pracowników (68% – źle i bardzo źle, badanie CATI), dlatego konieczne jest zaangażowanie w działanie przedstawicieli instytucji rynku pracy, placówek oświatowych oraz uczelni wyższych.



Grupę docelową zadania tworzą odbiorcy zewnętrzni działań promocyjnych (potencjalni krajowi i zagraniczni inwestorzy w ramach branż obejmujących inteligentne specjalizacje oraz kontrahenci dla lokalnych przedsiębiorstw) oraz wewnętrzni działań promocyjnych (przedsiębiorcy, liderzy organizacji na terenie KWJM). Równocześnie zakłada się udział w Business in Mazury przedstawicieli centralnych i regionalnych instytucji wspierających rozwój biznesu oraz krajowych i zagranicznych dziennikarzy. W związku z tym, że działanie zakłada rozwój współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw, instytucjami rynku pracy oraz placówkami oświatowymi, beneficjentami działania będą również mieszkańcy, w tym zwłaszcza uczniowie oraz osoby poszukujące pracy.

Oczekiwane rezultaty:

- Budowanie i rozwój kontaktów gospodarczych;
- Wzrost eksportu i rozwój współpracy międzynarodowej (zagraniczne misje przyjazdowe podczas wydarzeń);
- Wzrost liczby inwestycji, w tym z udziałem kapitału zagranicznego na terenie KWJM;
- Wzrost liczby kontrahentów, w tym zagranicznych dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów przedsiębiorstw KWJM;
- Poprawa relacji pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami rynku pracy;
- Wzrost współpracy międzysektorowej, w tym między przedsiębiorcami a uczelniami wyższymi w zakresie opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań w procesach gospodarczych;
- Wzrost rozpoznawalności i identyfikacji przedsiębiorców z marką KWJM;
- Wzrost współpracy pomiędzy przedsiębiorcami;
- Budowanie platformy do wymiany doświadczeń i prezentacji dobrych praktyk;
- Budowanie nastawienia przedsiębiorców zorientowanego na współpracę;
- Systematyczne uczestnictwo przedsiębiorców w wydarzeniu gospodarczym o utrwalonym statusie;
- Kapitał społeczny dostosowany po potrzeb lokalnego rynku pracy;
- Poprawa relacji pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami rynku pracy.

## 2. Badania trackingowe

W celu oceny efektywności podejmowanych działań w zakresie promocji gospodarczej, w projekcie założono realizację badań trackingowych. Badania trackingowe to metoda wykorzystywana do sprawdzenia zmian zachodzących w różnego rodzaju procesach społecznych i rynkowych. Cechą metody jest kilkukrotny pomiar tego samego zjawiska w stałych odstępach czasu. Ważnym aspektem wykorzystania metody trackingowej jest wymóg stosowania w każdej transzy badania tego samego narzędzia. Takie rozwiązanie sprawia uzyskanie trafnych oraz rzetelnie odzwierciedlających

rzeczywistość wyników. Badania opierające się o pomiar trackingowy wykonywane są zwykle na próbie reprezentatywnej dla danej populacji.

Zakłada się w pierwszej kolejności opracowanie metodologii badania, na podstawie której realizowane będzie badanie (raz w roku, podobnym okresie czasu). Wielkość próby badawczej w poszczególnych grupach będzie przedmiotem wypracowanej metodyki z założeniem konieczności jej reprezentatywności (zakłada się, że minimalna łączna próba wyniesie 2 000 osób). Metodologia badania obejmować m.in.:

- określenie kluczowych i istotnych z punktu widzenia komunikacji grup docelowych,
- opracowanie wystandaryzowanych kwestionariuszy wywiadów,
- wybór metod i technik badawczych optymalnych z punktu widzenia założonych celów,
- określenie technik analizy danych,
- określenie ramowego kosztorysu badań wraz z harmonogramem.

Wyniki badań będą publikowane w postaci raportu w ramach Systemu Informacji Gospodarczej (będą ogólnodostępne dla wszystkich odbiorców). Badania będą mierzyć siłę i wartość regionu Mazury, jego atrakcyjność inwestycyjną oraz gospodarczą, rozpoznawalność atrybutów regionu, rozpoznawalność przedsiębiorców z regionu oraz oceniać realizowane działania promocyjne. Wnioski z badań posłużą do doskonalenia zakresu i przekazu zakładanych działań promocyjnych.

### 3. Ogólnopolska kampania reklamowa

Podczas trwania całego projektu należy wykorzystywać narzędzia PR, ATL oraz BTL. Zadanie polega na zakupie jednej usługi w zakresie zaplanowania kampanii, przygotowania kreacji, zakupu mediów oraz realizacji kampanii w trzech odsłonach kampanii promocyjnej (2018, 2019) oraz odrębnym zakupie działań PR przez cały okres trwania projektu (opis w ramach zadania *Działania PR w Polsce i zagranicą*). Zadanie składa się z trzech etapów:

- I etap – kampania ogólnopolska – wizerunkowa(04-05.2018);
- II etap – kampania ogólnopolska funkcjonalno-produktowa(09-11.2018);
- III etap – kampania ogólnopolska funkcjonalno-produktowa(02-05.2019);

Grupy odbiorców (30-59 lat, wyższy i średni status zawodowy, wyższe wykształcenie, pracujący, wyższe dochody):

- liderzy opinii,
- inwestorzy polscy,
- profesjonaliści polscy,
- odbiorcy usług polscy,
- turyści biznesowi.

W I etapie celem komunikacyjnym kampanii jest promocja KWJM jako atrakcyjnego regionu pod względem możliwości rozwoju biznesu, przedstawiającym przewagi konkurencyjne z uwzględnieniem kluczowych dla regionu 3 RIS KWJM. Więcej niż turystyka.

Narzędzia:

- Prasa, w tym np. dzienniki ogólnopolskie, tygodniki opinii, magazyny lifestylowe, prasa branżowa – 900 000 „osobokontaktów”;
- Internet – np.: video (pre-roll ok. 30 sekund) w serwisach o tematyce news/biznes, formy displayowe na portalach biznesowych, finansowych, informacyjnych, content marketing – publikacja artykułów na portalach biznesowych – 6 300 000 „osobokontaktów”;
- TV – spot ok. 30 sekund, np. emisje przy głównym wydaniu Wiadomości o 19:30 w TVP1, stacje informacyjno-biznesowe (np. TVP Info, Polsat News, Polsat News 2, Superstacja, TVN24, TVN24 Bis) – 11 500 000 kontaktów (bezpośrednich odbiorców).

Realizacja kampanii medialnej na rynku krajowym pozwoli na wzrost rozpoznawalności marki KWJM na docelowym rynku i zmianę wizerunku obszaru ze stricte turystycznego na atrakcyjny z punktu widzenia lokowania inwestycji w ramach branż obejmujących inteligentne specjalizacje, jak również jako miejsce atrakcyjne do osiedlania się przez przedstawicieli wolnych zawodów (w kontekście możliwości wykonywania swojej pracy w warunkach czystego środowiska naturalnego). Istotne jest także, aby wszystkie kanały dystrybucji komunikatu były realizowane równocześnie, co pozwoli na osiągnięcie wysokiego poziomu synergii w kontekście budowania i utrwalenia świadomości marki KWJM. Na tym etapie kluczowa jest również produkcja spotu ok. 30 sek. w wersji z polskimi i angielskimi napisami (packshot), obejmującego różne lokacje obszaru. Celem spotu jest pokazanie potencjału gospodarczego KWJM w oparciu o 3 RIS, pod hasłem: „KWJM. Więcej niż turystyka”.

W II etapie celem komunikacyjnym kampanii jest:

- utrwalenie pozytywnego komunikatu na temat wyjątkowych właściwości Krainy Wielkich Jezior Mazurskich.
- Pokazanie przewag konkurencyjnych w zakresie gospodarki i zachęcenie do inwestowania na terenie WJM
- Zaintrygowanie odbiorcy KWJM – inspiracja do zapoznania się z ofertą SIG, w tym przede wszystkim ofertą inwestycyjną, a także ofertą turystyki biznesowej (spot 60 sek.)

Narzędzia:

- prasa, w tym np. dzienniki ogólnopolskie, tygodniki opinii, magazyny lifestylowe, prasa branżowa – 1 600 000 „osobokontaktów”;

- Internet – np. formy displayowe na portalach biznesowych, finansowych, informacyjnych, content marketing – publikacja artykułów na portalach biznesowych –5 000 000 „osobokontaktów”;
- productplacement – niestandardowa forma komunikacji;
- radio – Spot ok. 30 sekund, stacje informacyjno-biznesowe np. PR Trójka (6 tygodni), TOK FM (6 tygodni) –24 000 000 „osobokontaktów”;
- TV, 60 sek. biznes folder, np. w TVN 24 i BiŚ –1 700 000 „osobokontaktów”.

W III etapie celem komunikacyjnym kampanii jest:

- utrwalenie pozytywnego komunikatu na temat wyjątkowych właściwości Krainy Wielkich Jezior Mazurskich,
- Pokazanie przewag konkurencyjnych w zakresie gospodarki i zachęcenie do inwestowania na terenie WJM,
- Zaintrygowanie odbiorcy KWJM – inspiracja do zapoznania się z ofertą SIG, w tym przede wszystkim ofertą inwestycyjną, a także ofertą turystyki biznesowej (ok. 60 sek.),

Narzędzia:

- Prasa, w tym np. dzienniki ogólnopolskie, tygodniki opinii, magazyny lifestylowe, prasa branżowa –1 300 000 „osobokontaktów”;
- Internet – np. formy displayowe na portalach biznesowych, finansowych, informacyjnych, content marketing – publikacja artykułów na portalach biznesowych –5 400 000 „osobokontaktów”;
- Product placement – niestandardowa forma komunikacji;
- Radio - Spot ok. 30 sekund, stacje informacyjno-biznesowe np. PR Trójka (6 tygodni), TOK FM (6 tygodni) –24 000 000 „osobokontaktów”;
- TV, 60 sek. biznes folder, np. w TVN 24 i BiŚ –1 700 000 „osobokontaktów”.

Kampania medialna uwzględnić będzie wszystkie inteligentne specjalizacje województwa, esencją kampanii będzie System Informacji Gospodarczej KWJM, gdzie znajdować się będzie rozszerzenie promowanych informacji.

Wszystkie produkty w ramach kampanii medialnej uwzględnić będą założenia Systemu Identyfikacji Wizualnej. Zakłada się, że kampania będzie w swoim zasadniczym przekazie prezentowała kluczowe sektory gospodarki Krainy Wielkich Jezior Mazurskich. Równocześnie ważne jest, aby w ramach działania wykorzystać treści prezentujące sukcesy i pozytywne doświadczenia w realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć na obszarze KWJM.

Oczekiwane rezultaty

- Wzrost liczby inwestycji na terenie KWJM;
- Wzrost liczby odwiedzających obszar KWJM;
- Wzrost rozpoznawalności marki KWJM na rynku krajowym;
- Zmiana postrzegania KWJM – jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (potencjalnego miejsca do lokowania inwestycji w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji);
- Wzrost liczby odwiedzin – korzystających z systemu informacji gospodarczej online KWJM;
- Wzrost skuteczności działań promocyjnych i osiągnięcie efektu synergii dzięki dywersyfikacji kanałów promocji;
- Podniesienie prestiżu marki dzięki wykorzystaniu mediów o zasięgu ogólnopolskim;
- Zachowanie spójności komunikatu oraz uzyskanie atrakcyjnych warunków cenowych dzięki wyłonieniu jednego wykonawcy kampanii;
- Wzrost liczby kontrahentów dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów;
- Wzrost liczby osób – przedstawicieli wolnych zawodów, osiedlających się na Mazurach (promocja wykonywania pracy w warunkach czystego środowiska naturalnego).

#### 4. Działania promocyjne skierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych

Zadanie polega na realizacji kampanii promocyjnej na rynkach zagranicznych, polegającej na realizacji przyjazdowych misji gospodarczych (zwłaszcza podczas wydarzeń organizowanych w ramach Business in Mazury) oraz promocji obszaru w zagranicznych mediach (prasa, internet). W celu skutecznej organizacji misji przyjazdowych nawiązana zostanie współpraca z instytucjami wyspecjalizowanymi we wspieraniu działań na rzecz internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw oraz przyciąganiu inwestorów. Zakłada się organizację pięciu misji przyjazdowych rocznie (15 misji w okresie realizacji projektu) po 10 uczestników:

- Przedstawicieli IOB;
- Instytucji zrzeszających przedsiębiorców, branżowych izb gospodarczych, klastrów;
- Dziennikarzy;

Główne zagraniczne rynki docelowe komunikatu marki, m.in.:

- Niemcy,
- Kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia),
- Rosja,
- Skandynawia (Dania, Szwecja)
- Ukraina.

Zadanie obejmuje:

- Zabezpieczenie logistyczne misji gospodarczej, w tym: transport, ubezpieczenie uczestników, zakwaterowanie, wyżywienie;
- Promocję organizowanych i misji oraz ich efektów w zagranicznych mediach, obejmującą prasę oraz media elektroniczne, w tym blogi o charakterze gospodarczym;
- Obsługę przyjazdowej misji gospodarczej w zakresie zapewnienia tłumaczenia ustnego symultanicznego i konsekutywnego;
- Organizację spotkań B2B oraz zapewnienie uczestnictwa w nich przedsiębiorców działających na obszarze KWJM (w tym: wynajem sal na spotkania, poczęstunek, moderator, produkcja materiałów na spotkania, transport uczestników, usługi tłumacza, publikacja podsumowująca spotkania);
- Organizację wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach, samorządach, IOB ( w tym: transport uczestników, poczęstunek, materiały informacyjne, usługi tłumacza, publikacja podsumowująca wizyty);
- Prowadzenie list obecności;
- Opracowanie i przygotowanie pisemnego raportu podsumowującego misję.

Ponadto działanie obejmuje publikację artykułów sponsorowanych, reklam i ogłoszeń w zagranicznej prasie oraz mediach elektronicznych promujących organizację misji, a także obszar KWJM w wymiarze gospodarczym – jako miejsca lokowania inwestycji oraz dogodnego obszaru dla nawiązywania kontaktów biznesowych – budowania powiązań kooperacyjnych w wymiarze międzynarodowym, jak i spędzania czasu wolnego.

Zgodnie z danymi Izby Celnej w Warszawie (Analiza przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich) wśród 10 największych odbiorców, z którymi zrealizowano ponad ¾ obrotów handlowych (poza Niemcami jako liderem) znajdują się Litwa, Słowacja, Republika Czeska, Francja, Austria, Rosja, Wielka Brytania i Chorwacja. Należy jednak skoncentrować działania w zakresie promocji gospodarczej na krajach, które mogą generować największy potencjał popytowy. Obecnie można oczekiwać stopniowej stabilizacji w ramach kontaktów handlowych z Rosją, Polska podejmuje również aktywne działania na Białorusi (m. in. wizyta ministra spraw zagranicznych w marcu 2016 r.). Ważne jest także, że promocja w Rosji może być w całości realizowana w języku rosyjskim. Z punktu widzenia skuteczności podejmowanych działań promocyjnych, a co za tym idzie zwiększenia wartości eksportu, istotna jest dostępność komunikacyjna, stąd rekomenduje się koncentrację na najbliższych rynkach o wysokim potencjale wzrostu. Działania na rynku czeskim, słowackim, chorwackim mogą być zdecydowanie trudniejsze (są to również rynki o znacząco mniejszym potencjale importowym).

Natomiast rynek brytyjski jest obecnie nieprzewidywalny z uwagi na proces występowania tego kraju ze struktur Unii Europejskiej.

Grupę docelową zadania tworzą zagraniczni przedsiębiorcy (potencjalni inwestorzy w ramach branż obejmujących inteligentne specjalizacje oraz kontrahenci dla lokalnych przedsiębiorstw) oraz odbiorcy usług w branży ekonomia wody (zwłaszcza turyści). Równocześnie beneficjentami działania będą lokalni przedsiębiorcy, którzy uzyskają możliwość nawiązania współpracy i wymiany dobrych praktyk z zagranicznymi firmami – uczestnikami misji gospodarczych.

Oczekiwane rezultaty:

- Budowa, wzrost rozpoznawalności i utrwalenie marki KWJM na rynkach zagranicznych;
- Budowanie międzynarodowych łańcuchów powiązań kooperacyjnych przedsiębiorców;
- Wzrost wartości eksportu z obszaru KWJM;
- Wzrost liczby inwestycji z udziałem kapitału zagranicznego na terenie KWJM;
- Wzrost liczby turystów zagranicznych odwiedzających obszar KWJM;
- Zmiana postrzegania KWJM – jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (potencjalnego miejsca do lokowania inwestycji w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji);
- Wzrost liczby zagranicznych kontrahentów dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów przedsiębiorstw KWJM.

#### 5. Działania PR w Polsce i zagranicą

Działania PR oparte na media relations będą trwały przez cały okres trwania projektu, a kulminacja działań będzie powiązana z kampaniami reklamowymi. Szacowana łączna skala dotarcia działań medialnych:

- 950 000,00 osobokontaktów krajowych;
- 550 000,00 osobokontaktów zagranicznych.

Działania realizowane w trzech etapach.

Etap I.: KWJM. Więcej niż turystyka (ramy czasowe 10.2017 – 12.2017).

Key message:

- KWJM jest obszarem rozwiniętym silnie turystycznie, dzięki temu rozwijają się 3 RIS. Potencjał gospodarczy rośnie.
- KWJM rozpoczyna projekt promocji gospodarczej obszaru.

Narzędzia:

1. Komunikacja w prasie ogólnopolskiej (earned oraz paid media)

- Earned media – pozyskanie publikacji w prasie i internecie dotyczących wydarzeń na podstawie informacji prasowych. Stała obsługa, 3 publikacje.

- Paid media – np. advertoriale, cykl wywiadów w najważniejszych, najbardziej zasięgowych dziennikach i tygodnikach w kraju, 2 publikacje

## 2. Komunikacja w TV ogólnopolskiej (paid media)

Wystąpienie przedstawiciela Stowarzyszenia oraz samorządów z terenu KWJM oraz przedsiębiorców w kluczowych stacjach informacyjnych w trakcie pasm popołudniowych, 2 programy TV.

### Takeout:

- W świadomości grup celowych (przedsiębiorców oraz konsumentów) pojawiła się informacja dotycząca potencjału gospodarczego KWJM oraz produktów i dóbr konsumenckich wytwarzanych w regionie. KWJM. Więcej niż turystyka.

Etap II: KWJM. Idealne miejsce do inwestowania (ramy czasowe: 01.2018 – 12.2018). Cel działań komunikacyjnych

- Prezentacja oferty inwestycyjnej KWJM oraz oferty w turystyce biznesowej.
- Promocja 3 RIS jako kluczowych branż gospodarczych KWJM

### Keymessage

- KWJM jako miejsce idealne do inwestowania.

### Narzędzia:

#### 1. Wizyty studyjne

- Organizacja wizyty studyjnej podczas Business in Mazury 2018 (polska grupa) dla grupy 15 osób w tym:
  - branżowych dziennikarzy polskich, (np. Puls Biznesu, Manager, Forbes, w trakcie których mają możliwość spędzenia dnia w wybranej firmie (kluczem wyboru specjalizacja pisma branżowego),
  - dziennikarzy zajmujących się tematyką ekonomiczną, inwestycjami w pismach o tematyce ogólnej (np. Polityka, Newsweek, Rzeczpospolita),
  - wybranych blogerów zajmujących się tematyką gospodarki i finansów (np. Maciej Samcik z bloga „Subiektywnie o finansach”).
- Wizyty połączone z wycieczką po KWJM i pokazaniem jej zróżnicowanego krajobrazu, zwiedzaniem regionu oraz poznaniem tradycyjnej mazurskiej kuchni.
- Na koszt wizyt studyjnych składają się koszty: przejazdu do i z miejscowości w terminach umożliwiających udział w spotkaniu/ wydarzeniu, noclegów w hotelu maks. 3 gwiazdkowym zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wyżywienia zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wynajmu sal na spotkania wraz z kosztami przerw kawowych, koszty tłumacza.



2. Wysyłka kreatywna - zaproszenie dla dziennikarzy-uczestników wizyty studyjnej.

### 3. Earned oraz paid media

- Earned media: pozyskanie publikacji w prasie i internecie dotyczących wydarzeń na podstawie informacji prasowych. Stała obsługa, 24 publikacje.
- Paid media ogólnopolskie i zagraniczne: np. advertoriale (dzienniki, tygodniki), cykl wywiadów z przedstawicielami samorządów w prasie branżowej – dziennik, miesięczniki. W prasie ogólnopolskiej 12 publikacji, w prasie zagranicznej 2 publikacje.
- Paid media (TV): Prezentacja w programie telewizyjnym o tematyce biznesowej Mazur jako nowopowstającego obszaru rozwoju biznesu, rozmowy z przedstawicielami samorządów KWJM w 4 programach.

#### Takeout:

- Kluczowe grupy interesariuszy są świadome oferty gospodarczej Mazur i działań podejmowanych w ramach projektu.

Etap III: Znosimy bariery dla przedsiębiorczości. Na Mazurach, w Polsce i Europie (ramy czasowe: 01.2019 – 12.2019).

#### Cel działań komunikacyjnych

- Wzmocnienie wizerunku inkubatora przedsiębiorczości, który integruje przedsiębiorstwa w Regionie i – dając platformę komunikacji – pozwala na skuteczne lobbowanie i znoszenie barier w przedsiębiorczości na Mazurach, w Polsce i Europie.
- Wzmocnienie identyfikacji oferty inwestycyjnej KWJM oraz oferty w turystyce biznesowej.
- Promocja 3 RIS jako kluczowych branż gospodarczych KWJM

#### Keymessage

- Podmioty zrzeszone w ramach projektu podjęły określoną liczbę inicjatyw, które przyniosły konkretne rezultaty i korzyści.
- Dzięki wspólnej pracy osiągamy efekt synergii płynący z uczestnictwa w projekcie na wszystkich płaszczyznach (ekonomiczny krajowy, ekonomiczny ekspansyjny, lobbystyczny).

#### Narzędzia:

1. Międzybranżowa konferencja „Bariery w krajowej i unijnej gospodarce oraz sposoby przeciwdziałania im” (organizowana w ramach zadania Business in Mazury 2019) Na konferencję zostaną zaproszone eksperci polityczni i gospodarczy z Polski oraz Europy, przedsiębiorcy z obszaru KWJM, a także potencjalni inwestorzy.

2. Wizyty studyjne

- Organizacja wizyt studyjnych podczas Business in Mazury 2019 (zagraniczna grupa) dla grupy 15 osób w tym:
  - dziennikarzy branżowych zagranicznych
  - dla dziennikarzy zajmujących się tematyką ekonomiczną, inwestycjami w pismach o tematyce ogólnej,
  - wybranych blogerów zajmujących się tematyką gospodarki i finansów.
- Wizyty połączone z wycieczką po KWJM i pokazaniem jej zróżnicowanego krajobrazu, zwiedzaniem regionu oraz poznaniem tradycyjnej mazurskiej kuchni.
- Na koszt wizyt studyjnych składają się koszty: przejazdu do i z miejscowości w terminach umożliwiających udział w spotkaniu/ wydarzeniu, noclegów w hotelu maks. 3 gwiazdkowym zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wyżywienia zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wynajmu sal na spotkania wraz z kosztami przerw kawowych, koszty tłumacza.

### 3. Współpraca z Izbami Handlowymi

- Organizacja prezentacji rezultatów podjętych działań w Izbach Handlowych w Polsce,
- Organizacja prezentacji rezultatów podjętych działań w kluczowych krajach z punktu widzenia ekspansji mazurskich produktów i usług,
- Udział w zagranicznych konferencjach i targach, celem nawiązania kontaktów biznesowych przez przedstawicieli samorządów oraz Stowarzyszenia WJM 2020 (4 wyjazdy zagraniczne dla 2 osób/wyjazd, skład osobowy zależny od charakteru wydarzenia i stopnia obciążenia obowiązkami pracowników samorządów i Stowarzyszenia). Na koszt udziału w zagranicznych konferencjach i targach składają się koszty: przejazdu do i z miejscowości/ kraju docelowego w terminach umożliwiających udział w spotkaniu/ wydarzeniu, noclegów w hotelu maks. 3 gwiazdkowym zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty wyżywienia zgodnie z wytycznymi w sprawie kwalifikowalności wydatków, koszty opłat rejestracyjnych/ wstępu na teren targów, koszty ubezpieczenia osób uczestniczących.

Udział w targach/ konferencjach gospodarczych planowany jest w krajach, które są rynkami docelowymi dla projektu, jak również w krajach z terenu Unii Europejskiej, które gromadzą potencjalnych inwestorów z terenu całej Europy. Celem udziału w targach i konferencjach gospodarczych, jest zainteresowanie potencjalnych inwestorów ofertą inwestycyjną KWJM oraz zachęcenie do podjęcia współpracy gospodarczej z przedsiębiorcami z terenu KWJM.

Wybór konkretnych wydarzeń, nastąpi po wnikliwej analizie każdego roku, w szczególności w zakresie potencjału danego wydarzenia. Tematyka tych wydarzeń będzie skoncentrowana przede wszystkim na aspektach inwestycyjnych w branżach stanowiących Regionalne Inteligentne Specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego.

#### 4. Earned oraz paid media

- Earned media (media relations): pozyskanie publikacji w prasie i internecie dotyczących wydarzeń na podstawie informacji prasowych. Stała obsługa, 24 publikacje.
- Paid media: publikacja np. insertów i advertoriali w najważniejszych tytułach polskich i zagranicznych (np. dzienniki, tygodniki opinii, miesięczniki ogólne i branżowe). W prasie polskiej 3 publikacje, w prasie zagranicznej 8 publikacji.

#### Takeout:

Mazury zyskują wizerunek innowacyjnego, przedsiębiorczego regionu, który skutecznie organizuje się wewnętrznie, a także wykracza daleko poza swoje granice. Wspiera przedsiębiorczość w Polsce i Europie, pomaga likwidować bariery ekonomiczne, a także jasno formułuje swoją ofertę gospodarczą oraz wartości. KWJM ma bogatą ofertę inwestycyjną oraz ofertę w zakresie turystyki biznesowej.

#### Oczekiwane rezultaty

- Wzrost liczby inwestycji na terenie KWJM;
- Wzrost liczby odwiedzających obszar KWJM;
- Zmiana postrzegania KWJM – jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (potencjalnego miejsca do lokowania inwestycji w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji);
- Wzrost liczby odwiedzin – korzystających z systemu informacji gospodarczej *online* KWJM;
- Wzrost skuteczności działań promocyjnych i osiągnięcie efektu synergii dzięki dywersyfikacji kanałów promocji;
- Wzrost rozpoznawalności marki KWJM na rynku krajowym;
- Podniesienie prestiżu marki dzięki wykorzystaniu mediów o zasięgu ogólnopolskim;
- Zachowanie spójności komunikatu oraz uzyskanie atrakcyjnych warunków cenowych dzięki wyłonieniu jednego wykonawcy kampanii;
- Wzrost liczby kontrahentów dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów;
- Wzrost liczby osób – przedstawicieli wolnych zawodów, osiedlających się na Mazurach (promocja wykonywania pracy w warunkach czystego środowiska naturalnego);

#### 6. Media społecznościowe

Strategia działań w mediach społecznościowych: ze względu na specyfikę grup docelowych, zostaną wykorzystane trzy kanały dotarcia: Twitter, LinkedIn oraz Facebook. W przypadku tego pierwszego, to jest on bardzo skuteczny w dotarciu do decydentów, liderów opinii oraz odbiorców usług, a LinkedIn stanowić będzie silne wsparcie w dotarciu do osób w wolnych zawodach. To z tego powodu zostanie wykorzystany podczas promocji zagranicznej. W przypadku Facebooka, to jest on bardzo skuteczny w budowaniu świadomości do bardzo szerokiego grona odbiorców. Z tego względu wydaje się bardziej odpowiedni do polskiego odbiorcy.

Strategia Komunikacji:

- Facebook: cykle tematyczne pomagają w angażowaniu społeczności. Stanowiąc stały element komunikacji nadają uporządkowanie i ciągłość, przyzwyczajając odbiorców do odbioru określonego rodzaju komunikatów:
  - Piękno Mazur – cykl, który obejmować będzie najlepsze ujęcia fotograficzne Mazur. Cykl dowodzi naturalnego piękna, lokalnej przedsiębiorczości i zaangażowania na rzecz dobra mieszkańców.
  - Pracuję i wypoczywam – cykl pokazujący potencjał mieszkania i pracowania na Mazurach. Ukazujący, że możliwe jest prowadzenie swojej działalności opartej na wolnym zawodzie w pięknych okolicznościach przyrody. W nawiązaniu do przysłowia „Cudze chwalicie, swego nie znacie” komunikacja miałaby za zadanie uświadomić odbiorcom, jakie walory mają Mazury.
  - Mazurska przedsiębiorczość – cykl prezentujący sukcesy w poszczególnych dziedzinach gospodarki. Cykl ukazujący Mazury od przedsiębiorczej strony, przełamanie postrzegania jako miejsca czysto turystycznego.
- Twitter: komunikacja na Twitterze wymaga aktualnej wiedzy merytorycznej, umiejętności szybkiego reagowania na wydarzenia oraz biegłości w posługiwaniu się tym narzędziem. Dlatego też treści zamieszczane na kanale będą zbieżne z komunikacją na FB, ale z większą dozą odnoszenia się do aktualnych wydarzeń.
- LinkedIn: komunikacji na LinkedIn w swojej formie przypominać będzie komunikację na Facebooku. Będą to wpisy tekstowe z odnośnikami do anglojęzycznych materiałów zamieszczanych w internecie, które będą opatrzone odpowiednimi komentarzami. Do komunikacji wykorzystana zostanie strona typu „Showcase Page”, która zostanie podpisana pod „Company Page”. Komunikacja oparta przede wszystkim na dwóch nurtach:
  - podkreśleniu możliwości pracy w wolnym zawodzie w pięknym otoczeniu natury,
  - podkreśleniu walorów inwestycyjnych regionu pod kątem odbiorców zagranicznych.

Kampanie reklamowe:

Dla realizacji kampanii reklamowych zostanie wybrany zewnętrzny podmiot. Każdy z trzech kanałów cechuje się nieco inną specyfiką oraz formami reklamami i w związku z tym, w każdym przypadku zastosowana zostanie nieco inna strategia. Nadrzędną regułą będzie jedynie skupianie się w wstępnych etapach na budowaniu społeczności, a następnie na docieranie z konkretnym materiałem do określonych odbiorców. Poniżej scharakteryzowano strategię reklamową dla każdego z kanałów:

- Facebook: rozrost organiczny strony na Facebooku pozwala zebrać optymalną grupę docelową, najbardziej zainteresowaną komunikowaną tematyką, ale bezpłatnego wsparcia komunikacja może do tych osób nie dotrzeć. Skuteczną formą dotarcia z komunikatem jest pozyskanie nowych fanów rozproszonych terytorialnie, a następnie płatne wspieranie wysokiej jakości treści:
  - Etap 1 – pozyskanie „rozproszonych” fanów. Reklama typu „PageLike” powinna być skierowana do osób zainteresowanych tematyką, ale nie powinny to być osoby, których znajomi polubili fanpage. Dzięki temu otwieramy się na nowe grupy osób. Dzięki możliwościom reklamowym jakie daje nam narzędzie FacebookAds, będzie tworzyć odrębne kreacje dla każdej grupy potencjalnych odbiorców w podziale na komunikację w Polsce i za granicą.
  - Etap 2 – szerzenie treści merytorycznych. Po pozyskaniu odpowiedniej grupy fanów, możemy rozpocząć promowanie treści, które będą miały za zadanie budowanie wizerunku KWJM. Ekspozowanie treści zamieszczanych na stronie internetowej pozwoli jeszcze bardziej ukazać bogactwo merytoryczne i korzyści. W tym celu wykorzystamy możliwość reklamy typu „Page post engagement”, czyli płatne promowanie wpisów.
  - Przejście przez cykl rozrastania społeczności, a następnie docierania z płatną promocją wpisów, będzie realizowane trzykrotnie, by zsynchronizować kampanie w mediach społecznościowych z pozostałymi działaniami reklamowymi.
- Twitter: rozrost społeczności na Twitterze jest najmniej przewidywalny z wszystkich trzech omawianych kanałów. Zasada komunikacji będzie zbliżona do nadrzędnej reguły budowania grupy odbiorców, a następnie docieranie z wspartym płatnie komunikatem. W przypadku Twitter, w pierwszej kolejności podjęte zostaną działania w celu wzrostu liczby obserwujących poprzez reklamę typu „Followers” a następnie promowane będą poszczególne tweety poprzez reklamę typu „Awareness”.

- LinkedIn: w przypadku komunikacji na LinkedIn, nadrzędnym sposobem docierania z treściami reklamowymi będzie wykorzystanie reklam „Sponsored Content” w celu budowy odpowiednio dużego zasięgu komunikacji. W trakcie wybranych kampanii reklamowych, planowane będą reklamy typu „TextAds”, które będą promowały konkretnie ofertę inwestycyjną. Mamy zatem do czynienia z dwoma rodzajami reklamy, czyli budowanie zasięgu oraz promowanie konkretnych treści.

Zasięgi (należy liczyć się z faktem, iż w trakcie realizacji projektu, formy reklamowe oraz wybrane współczynniki konwersji mogą ulec zmianie; na tak dynamicznie zmieniającym się rynku długofalowe planowanie obarczone jest dość dużym ryzykiem):

- Facebook (zasięg: 2 500 000, nowych fanów: 12 500),
- Twitter (nowi obserwujący: 8 750),
- LinkedIn (nowi obserwujący: 5 833).

Oczekiwane rezultaty

- Wzrost liczby inwestycji na terenie KWJM;
- Wzrost liczby odwiedzających obszar KWJM;
- Zmiana postrzegania KWJM – jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (potencjalnego miejsca do lokowania inwestycji w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji);
- Wzrost liczby odwiedzin – korzystających z systemu informacji gospodarczej *online* KWJM;
- Wzrost skuteczności działań promocyjnych i osiągnięcie efektu synergii dzięki dywersyfikacji kanałów promocji;
- Wzrost rozpoznawalności marki KWJM na rynku krajowym;
- Podniesienie prestiżu marki dzięki wykorzystaniu mediów o zasięgu ogólnopolskim;
- Wzrost liczby kontrahentów dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów;
- Wzrost liczby osób – przedstawicieli wolnych zawodów, osiedlających się na Mazurach (promocja wykonywania pracy w warunkach czystego środowiska naturalnego);

### 7. Film i folder promocyjny

Zadanie polega na zrealizowaniu filmu promocyjnego prezentującego inteligentną specjalizację – ekonomia wody w zakresie potencjału dla turystyki biznesowej KWJM, jako doskonałego miejsca na zorganizowanie spotkań oraz konferencji. Film będzie ukazywać kompaktowy charakter regionu, prezentować w ciekawy, interesujący i unikalny sposób atmosferę oraz możliwości gospodarczego regionu. Film będzie prezentował najważniejsze z punktu widzenia adresata, komunikaty i treści:

- Mapę Europy i zlokalizowanie na niej KWJM,

- Charakterystyka KWJM – opis regionu,
- Połączenia komunikacyjne,
- Unikatowość krajobrazową KWJM ,
- Przestrzenie konferencyjne i około konferencyjne,
- Możliwości dodatkowych atrakcji turystycznych, kulturalnych KWJM – atrakcje pokonferencyjne,
- Hotele: liczba hoteli, pokoi i ich standard, design,
- Wydarzenia kulturalne i sportowe regionu.

Film będzie stworzony w dwóch wersjach: skróconej (ok. 60”) i pełnej (3-5 min.), w dwóch wersjach językowych: polskiej i angielskiej. Materiał będzie wykonany w jakości 4K, rozdzielczość 4096x3112. W filmie będzie wykorzystana muzyka, która będzie tłem do materiału filmowego, rezygnując z narracji lektora w filmie. Film będzie zawierał ujęcia z wnętrza obiektów, zewnątrz, plenerów, nagrania z drona i inne, które pozwolą w pełni oddać ideę filmu. Film będzie miał jedną zwartą historię, która będzie stanowiła o spójności przekazu. Film będzie zamieszczony w Systemie Informacji Gospodarczej, będzie prezentowany na spotkaniach i konferencjach biznesowych oraz wykorzystany w działaniach media relations. Wraz z filmem powstanie folder promocyjny zawierający ofertę turystyki biznesowej na Mazurach.

Cele komunikacyjne:

- zaproszenie decydentów, inwestorów do organizacji konferencji, spotkań na terenie KWJM,
- pokazanie potencjału KWJM jako regionu atrakcyjnego do organizacji konferencji, spotkań,
- pokazanie KWJM jako miejsca atrakcyjnego pod względem biznesowym, kulturalnym, sportowym i rekreacyjnym.

#### 8. Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych

Zadanie polega na zakupie usługi polegającej na opracowaniu, publikacji i regularnej dystrybucji wydawnictwa promocyjnego w postaci folderu/gazetki w układzie i na papierze gazetowym. W szczególności istotna jest atrakcyjna szata graficzna publikacji, wykorzystująca unikatowe plenery przyrodnicze (lub dziedzictwa historycznego) KWJM. Wydawnictwo w założeniu ma być niskobudżetowe (w sensie pojedynczego egzemplarza). W ramach działania zakłada się systematyczną publikację folderu zawierającego, m.in.:

- Informacje podstawowe o Mazurach,
- Mapy obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich,
- Dane i charakterystyki poszczególnych samorządów KWJM,
- Informacje o podejmowanych działaniach promocyjnych KWJM,

- Dane dotyczące systemu obsługi inwestora,
- Informacje o ofercie inwestycyjnej,
- Najważniejsze informacje dotyczące atrakcji obszaru KWJM,
- Kalendarz imprez i wydarzeń gospodarczych, turystycznych, rekreacyjnych,
- W pierwszym okresie prezentowane będą branże o największym potencjale rozwojowym dla KWJM,
- W dalszej perspektywie możliwe będzie publikowanie wizytówek zainteresowanych firm.

Głównym celem jest produkcja możliwie wysokich nakładów, tak aby można było realizować maksymalnie szeroką dystrybucję w odniesieniu do wszystkich kierunków zaplanowanych w ramach projektu. Matryca publikacji (główne sekcje / zakres informacji) będzie powtarzalna w cyklu wydawniczym, wymagana będzie jednak coroczna aktualizacja poszczególnych treści.

Założeniem jest realizacja publikacji w nakładzie 100 000 szt. w każdym roku, czyli 300 000 szt. dla całego okresu realizacji projektu., w formacie A3 po złożeniu, druk 1+1 czarnobiały, 12 stron, papier ok. 70g. Publikacja będzie zawierała treści w języku polskim i angielskim. Publikacja będzie kolportowana podczas wydarzenia Business in Mazury, misji gospodarczych, wyjazdów przedstawicieli samorządów na konferencje, targi, wizyt inwestorów, do ministerstw, ambasad, izb handlowych oraz w hotelach na terenie KWJM.

Biorąc pod uwagę stosunek kosztów do korzyści planowana jest publikacja wydawnictw wysokonakładowych w jednym formacie. Umożliwi to ich systematyczną publikację w cyklu rocznym, a następnie dystrybucję i dotarcie do możliwie dużej grupy odbiorców. Treści zawarte w wydawnictwie będą ściśle korespondować z realizacją Business in Mazury, a także zawartością Systemu Informacji Gospodarczej.

Grupę docelową tworzą odbiorcy zewnętrzni działań promocyjnych tj.: krajowi i zagraniczni inwestorzy oraz potencjalni kontrahenci dla lokalnych przedsiębiorstw, osoby odwiedzające KWJM.

Oczekiwane rezultaty:

- Wzrost rozpoznawalności marki KWJM wśród odbiorców zewnętrznych;
- Zmiana postrzegania KWJM – jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (potencjalnego miejsca do lokowania inwestycji w branżach w ramach inteligentnych specjalizacji);
- Wzrost liczby krajowych i zagranicznych kontrahentów dla lokalnych firm, co w efekcie przełoży się na wzrost przychodów przedsiębiorstw KWJM;
- Wzrost skuteczności działań promocyjnych i osiągnięcie efektu synergii dzięki dywersyfikacji kanałów promocji;
- Wzrost rozpoznawalności obszaru gmin tworzących markę KWJM;



- Wzrost rozpoznawalności i identyfikacji z marką KWJM lokalnych przedsiębiorstw.

## 2.1 Analiza wariantów realizacji projektu

Ze względu na nieinfrastrukturalny charakter przedsięwzięcia, analizę wariantów przeprowadzono wyłącznie w oparciu o ocenę strategiczną za pomocą analizy wielokryteriowej.

### 2.1.1 Analiza wariantów strategicznych

#### 2.1.1.1 Identyfikacja wariantów strategicznych

Przy identyfikacji wariantów strategicznych kierowano się różnymi możliwościami w zakresie realizacji celów projektu przy wykorzystaniu zdefiniowanych w ramach opracowanej Strategii Marki KWJM zadań. Kierowano się zakresem oraz zasięgiem oddziaływania zaplanowanych działań promocyjnych, tj.

- rynek międzynarodowy – UE,
- rynek krajowy (poza województwem wamnińsko-mazurskim),
- rynek międzynarodowy – wybrane kraje europejskie wraz z rynkiem krajowym.

Na wstępie założono taki sam budżet realizacyjny dla wszystkich wariantów (z uwagi na fakt, że wartość projektu została określona w SzOOP RPO WiM 2014-2020). Poniżej scharakteryzowano zidentyfikowane warianty strategiczne, które są wykonalne pod względem technicznym, ekonomicznym, instytucjonalnym i środowiskowym, ale w odmienny sposób zaspokajają potrzeby interesariuszy oraz realizują w różnym zakresie cel główny projektu oraz cele szczegółowe.

**Wariant 1 międzynarodowy** – kraje UE: wariant zakłada koncentrację działań promocyjnych na rynkach zagranicznym – obszar UE i obejmuje następujące działania:

- Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW),
- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej,
- Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych: misje gospodarcze wyjazdowe oraz promocję w zagranicznej prasie i Internecie, promocja w czasopismach pokładowych – samoloty i pociągi (wszystkie kraje UE),
- Uczestnictwo w zagranicznych targach inwestycyjnych i branżowych w roli wystawcy, w tym uczestnictwo 15 MŚP,
- Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych na obszarze krajów UE.

Wariant realizuje cel główny projektu oraz cele szczegółowe odnoszące się do umiędzynarodowienia lokalnej gospodarki oraz wzrostu rozpoznawalności mikroregionu na rynku UE. Wariant odpowiada na zidentyfikowane problemy, zwłaszcza w zakresie niskiej aktywności eksportowej firm działających na obszarze KWJM oraz braku zintegrowanego systemu informacji gospodarczej. Wariant wpisuje

się w rezultat interwencji w ramach poddziałania 1.4.1 *Promocja gospodarcza regionu*, tj. zwiększenie wartości przychodów małych i średnich przedsiębiorstw ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów na eksport, wzrost liczby nawiązanych kontraktów handlowych oraz podniesienie poziomu inwestycji prywatnych uzupełniających wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw. Ryzyko w ramach wariantu w głównej mierze dotyczy niskiej możliwości kontroli działań podejmowanych przez zewnętrznych wykonawców na rynkach zagranicznych, problemy organizacyjne związane z udzieleniem pomocy *de minimis* przedsiębiorcom (uczestnicy targów), ryzyko związane z wahaniami kursu walut i zmieniającą się sytuacją geopolityczną (m.in. wyjście Wielkiej Brytanii ze struktur UE).

**Wariant 2 krajowy:** zakłada koncentrację działań promocyjnych wyłącznie na rynku krajowym i obejmuje następujące działania:

- Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrożenie Strategii,
- Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW),
- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej,
- Kampania medialna (rynek krajowy): internet, prasa, telewizja, radio, banery wielkopowierzchniowe,
- Business in Mazury (kontakt bezpośredni, PR),
- Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera,
- Uczestnictwo w targach inwestycyjnych i branżowych,
- Mazurski Produkt Lokalny – system identyfikacji, promocji oraz dystrybucji (kontakt bezpośredni, PR),
- Materiał promocyjny,
- Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych (formy drukowane).

Wariant realizuje cel główny projektu oraz cele szczegółowe odnoszące się m.in. do wzrostu rozpoznawalności mikroregionu na rynku krajowym, budowy zintegrowanego systemu informacji gospodarczej, poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze mikroregionu, wzrostu liczby i wartości inwestycji zewnętrznych na obszarze KWWJM, realizowanych przez podmioty krajowe, integracji środowiska biznesu. Wariant wpisuje się w rezultat interwencji w ramach poddziałania 1.4.1 *Promocja gospodarcza regionu*. Wariant odpowiada na zidentyfikowane problemy, zwłaszcza w zakresie niskiej rozpoznawalności KWJM jako atrakcyjnego obszaru dla prowadzenia działalności gospodarczej (zdecydowana dominacja wizerunku opartego o atrakcyjność turystyczną), utrwalonego stereotypu niskiej atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, dezintegracji środowiska przedsiębiorców, braku trwałych łańcuchów kooperacyjnych, klastrów. Głównym ryzykiem w ramach wariantu jest występowanie dużej konkurencji ze strony innych miast, mikroregionów i województw

w zakresie przyciągania krajowych inwestorów i kontrahentów (w tym realizowane inne projekty o charakterze promocyjnym), co może obniżyć skuteczność podejmowanych działań, a także ryzyko związane z brakiem dywersyfikacji rynków docelowych, tj. w przypadku spadku dynamiki inwestycji przedsiębiorstw krajowych, działania podjęte w ramach wariantu mogą nie przynieść oczekiwanych efektów.

**Wariant 3 mieszany:** zakłada realizację działań promocyjnych na rynku krajowym (ogólnopolskim) oraz międzynarodowym – wybrane kraje z Unii Europejskiej i spoza UE, wśród których preferowane będą: Niemcy, Rosja, Ukraina, Litwa, Łotwa, Estonia, Dania, Szwecja. Wariant obejmuje następujące zasadnicze działania:

- Wzmocnienie kompetencji osób zaangażowanych we wdrożenie Strategii,
- Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera,
- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej,
- Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW),
- Business in Mazury,
- Realizacja badań trackingowych,
- Ogólnopolska kampania reklamowa,
- Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych – misje gospodarcze wyjazdowe,
- Działania PR w Polsce i zagranicą,
- Reklama w mediach społecznościowych,
- Film i folder promocyjny,
- Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictwa promocyjnego.

Wariant w pełni realizuje cel główny oraz wszystkie cele szczegółowe projektu. Wariant przyczynia się także do rozwiązania wszystkich zdiagnozowanych kluczowych problemów interesariuszy w obszarze objętym projektem. Ze względu na dywersyfikację prowadzonych działań oraz rynków, ograniczone zostanie ryzyko związane z realizacją projektu. Główne ryzyko dotyczy przede wszystkim nieterminowego wykonania poszczególnych usług przez wykonawców zewnętrznych. Wariant w pełni wpisuje się w rezultat interwencji w ramach poddziałania *1.4.1 Promocja gospodarcza regionu*, tj. zwiększenie wartości przychodów małych i średnich przedsiębiorstw ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów na eksport, wzrost liczby nawiązanych kontraktów handlowych oraz podniesienie poziomu inwestycji prywatnych uzupełniających wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw. Wskaźniki dla wariantów zostały określone poniżej.

Wskaźniki produktu

Nazwa	Jednostka miary	Wariant 1		Wariant 2		Wariant 3	
		Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019	Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019	Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019
Liczba wspartych przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze międzynarodowym	szt.	0	5	0	0	0	10
Źródło weryfikacji: na podstawie podpisanej umowy o dofinansowanie, faktury, rachunki oraz protokoły potwierdzające wykonanie usług i odbiór prac, raporty z realizacji poszczególnych przedsięwzięć sporządzone przez zespół projektowy, dokumentacja fotograficzna, monitoring półroczny.							
Liczba wspartych przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze krajowym	szt.	0	0	0	10	0	10
Źródło weryfikacji: na podstawie podpisanej umowy o dofinansowanie, faktury, rachunki oraz protokoły potwierdzające wykonanie usług i odbiór prac, raporty z realizacji poszczególnych przedsięwzięć sporządzone przez zespół projektowy, dokumentacja fotograficzna, monitoring kwartalny.							
Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych	os.	0	0	0	24	0	24
Źródło weryfikacji: na podstawie FV i protokołów odbioru, certyfikatów potwierdzających udział w szkoleniu, monitoring kwartalny.							
Liczba przedsiębiorstw biorących udział w działaniach promocji gospodarczej	szt.	0	25	0	15	0	296
Źródło weryfikacji: Listy obecności, sprawozdania ze spotkań/konferencji, zaświadczenia o udzieleniu pomocy de minimis (jeżeli dane działania jest nią objęte).							

Wskaźniki rezultatu:

Nazwa	Jednostka miary	Wariant 1		Wariant 2		Wariant 3	
		Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019	Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019	Rok bazowy 2017	Rok docelowy 2019
Liczba odbiorców/uczestników przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze krajowym	os.	0	0	0	3 600 000	0	86 736 145
Źródło weryfikacji: listy obecności podczas organizowanych wydarzeń gospodarczych, faktury, rachunki oraz protokoły potwierdzające wykonanie usług i odbiór prac,							

raporty z realizacji poszczególnych przedsięwzięć sporządzane przez zespół projektowy, raporty dot. skali dotarcia sporządzane przez domy mediowe i inne podmioty realizujące działania komunikacyjne dokumentacja fotograficzna, monitoring kwartalny.						
Liczba odbiorców/uczestników przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych o charakterze międzynarodowym	os.	0	9 000 000	0	0	1 129 798
Źródło weryfikacji: listy obecności podczas organizowanych wydarzeń gospodarczych, faktury, rachunki oraz protokoły potwierdzające wykonanie usług i odbiór prac, raporty z realizacji poszczególnych przedsięwzięć sporządzane przez zespół projektowy, raporty dot. skali dotarcia sporządzane przez domy mediowe i inne podmioty realizujące działania komunikacyjne dokumentacja fotograficzna, monitoring kwartalny.						
Liczba porozumień/listów intencyjnych zewnętrznymi kontrahentami jako efekt promocji gospodarczej	szt.	0	15	0	15	15
Źródło weryfikacji: sprawozdanie Stowarzyszenia wraz z kopiami listów intencyjnych, monitoring kwartalny.						

### *2.1.1.2 Wybór wariantu strategicznego*

Poniżej przeprowadzono analizę wielokryteriową, opartą na kryteriach jakościowych. Działania zawarte we wszystkich wariantach stanowią kombinację wybranych zadań zdefiniowanych w Strategii Marki KWJM, przy czym założono ten sam budżet realizacyjny dla wszystkich wariantów. Ocenę wszystkich wariantów strategicznych przeprowadzono wszystkimi kryteriami punktowymi z karty oceny projektu:

- kryteriami merytorycznymi ogólnymi – obligatoryjnymi,
- kryteriami merytorycznymi specyficznymi – obligatoryjnymi,
- kryteriami merytorycznymi – premiującymi.

W wyniku przeprowadzonej analizy wybrano wariant nr 3 mieszany, który uzyskał najwyższą liczbę punktów i spełnił wszystkie kryteria merytoryczne.

## Kryteria merytoryczne – ogólne

Lp.	Kryterium	Wariant 1: międzynarodowy		Wariant 2: krajowy		Wariant 3: mieszany	
		Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie
1	Możliwość uzyskania dofinansowania przez projekt	tak	Projekt nie generuje przychodu, analizy finansowe zostały przeprowadzone prawidłowo, zgodnie z instrukcją ich wypełniania oraz przy użyciu narzędzia excel, stanowiącego część dokumentacji naboru. Poprawnie wskazano kwalifikowalność VAT, właściwie określono intensywność wsparcia. Wzięto pod uwagę wszystkie etapy realizacji projektu, harmonogram rzeczowo-finansowy jest wykonalny czasowo i technicznie, wszystkie jego etapy są ze sobą logicznie powiązane. Uwzględniono wszystkie koszty kwalifikowane. Poprawnie przyjęto założenia i dane do analizy CBA, poprawnie obliczono FNPV/C i FRR/C, ENPV i EIRR, współczynnik B/C. Wartość FNPV/C jest ujemna, FRR/C	tak	Projekt nie generuje przychodu, analizy finansowe zostały przeprowadzone prawidłowo, zgodnie z instrukcją ich wypełniania oraz przy użyciu narzędzia excel, stanowiącego część dokumentacji naboru. Poprawnie wskazano kwalifikowalność VAT, właściwie określono intensywność wsparcia. Wzięto pod uwagę wszystkie etapy realizacji projektu, harmonogram rzeczowo-finansowy jest wykonalny czasowo i technicznie, wszystkie jego etapy są ze sobą logicznie powiązane. Uwzględniono wszystkie koszty kwalifikowane. Poprawnie przyjęto założenia i dane do analizy CBA, poprawnie obliczono FNPV/C i FRR/C, ENPV i EIRR, współczynnik B/C. Wartość FNPV/C jest ujemna, FRR/C	tak	Projekt nie generuje przychodu, analizy finansowe zostały przeprowadzone prawidłowo, zgodnie z instrukcją ich wypełniania oraz przy użyciu narzędzia excel, stanowiącego część dokumentacji naboru. Poprawnie wskazano kwalifikowalność VAT, właściwie określono intensywność wsparcia. Wzięto pod uwagę wszystkie etapy realizacji projektu, harmonogram rzeczowo-finansowy jest wykonalny czasowo i technicznie, wszystkie jego etapy są ze sobą logicznie powiązane. Uwzględniono wszystkie koszty kwalifikowane. Poprawnie przyjęto założenia i dane do analizy CBA, poprawnie obliczono FNPV/C i FRR/C, ENPV i EIRR, współczynnik B/C. Wartość FNPV/C jest ujemna, FRR/C jest niższe niż ustalona stopa

2	Zgodność projektu z zasadą równości szans kobiet i mężczyzn	tak	jest niższe niż ustalona stopa dyskonta, ENPV jest większe od 0, współczynnik B/C jest wyższy niż 1.	tak	jest niższe niż ustalona stopa dyskonta, ENPV jest większe od 0, współczynnik B/C jest wyższy niż 1.	dyskonta, ENPV jest większe od 0, współczynnik B/C jest wyższy niż 1.
		tak	Wariant ma neutralny wpływ na zasadę równości szans kobiet i mężczyzn	tak	Wariant ma pozytywny wpływ na zasadę równości szans kobiet i mężczyzn. W ramach Business in Mazury przeprowadzona zostanie prelekcja z zakresu stosowania zasady horyzontalnej. Ponadto w ramach zadań: Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych oraz Uruchomienie systemu informacji gospodarczej publikowane będą treści mające na celu prezentację dobrych praktyk w zakresie zastosowania zasady.	Wariant ma pozytywny wpływ na zasadę równości szans kobiet i mężczyzn. W ramach Business in Mazury przeprowadzona zostanie prelekcja z zakresu stosowania zasady horyzontalnej, w ramach zadań: Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych oraz Uruchomienie SIG publikowane będą treści mające na celu prezentację dobrych praktyk w zakresie zastosowania zasady.
3	Zgodność projektu z zasadą równości szans i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami	tak	Wariant ma pozytywny wpływ na zasadę horyzontalną m.in. poprzez dostosowanie Systemu Informacji Gospodarczej do potrzeb osób niepełnosprawnych, we wszystkich działaniach wariant przewiduje promowanie szans i niedyskryminacji	tak	Wariant ma pozytywny wpływ na zasadę horyzontalną m.in. poprzez dostosowanie Systemu Informacji Gospodarczej do potrzeb osób niepełnosprawnych, we wszystkich działaniach wariant przewiduje promowanie szans i niedyskryminacji	Wariant ma pozytywny wpływ na zasadę horyzontalną m.in. poprzez dostosowanie Systemu Informacji Gospodarczej do potrzeb osób niepełnosprawnych, we wszystkich działaniach wariant przewiduje promowanie szans i niedyskryminacji (m.in. prelekcje podczas Business in Mazury, publikacje w SIG,



4	Zamówienia publiczne i konkurencyjność	tak	Założenia wariantu są zgodne z przepisami ustawy PZP oraz zasadą konkurencyjności	tak	Założenia wariantu są zgodne z przepisami ustawy PZP oraz zasadą konkurencyjności	tak	Założenia wariantu są zgodne z przepisami ustawy PZP oraz zasadą konkurencyjności	wydawnictwo promocyjne)
5	Pomoc publiczna i pomoc de minimis	tak	Założenia wariantu są zgodne z zasadami pomocy publicznej i pomocy de minimis	tak	Założenia wariantu są zgodne z zasadami pomocy publicznej i pomocy de minimis	tak	Założenia wariantu są zgodne z zasadami pomocy publicznej i pomocy de minimis	
6	Wykonalność techniczna	tak	Wariant jest w pełni wykonalny pod względem technicznym, prawnym i realizacyjnym	tak	Wariant jest w pełni wykonalny pod względem technicznym, prawnym i realizacyjnym	tak	Wariant jest w pełni wykonalny pod względem technicznym, prawnym i realizacyjnym	
7	Trwałość projektu	tak	Wnioskodawca i partnerzy posiadają potencjał instytucjonalny, kadrowy i finansowy do realizacji wariantu	tak	Wnioskodawca i partnerzy posiadają potencjał instytucjonalny, kadrowy i finansowy do realizacji wariantu	tak	Wnioskodawca i partnerzy posiadają potencjał instytucjonalny, kadrowy (utworzenie zespołu, wymagana realizacja szkoleń w ramach projektu) i finansowy do realizacji wariantu	
8	Wskaźniki	tak	Dla wariantu poprawnie określono wskaźniki	tak	Dla wariantu poprawnie określono wskaźniki	tak	Dla wariantu poprawnie określono wskaźniki	
<b>Kryteria merytoryczne – specyficzne</b>								
Lp.	Kryterium	Wariant 1: międzynarodowy			Wariant 2: krajowy			Wariant 3: mieszany
		Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie	
1	Zgodność z polityką inwestycyjną regionu	tak	Wariant jest zgodny z polityką inwestycyjną regionu określoną w dokumencie „Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem	tak	Wariant jest zgodny z polityką inwestycyjną regionu określoną w dokumencie „Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem	tak	Wariant jest zgodny z polityką inwestycyjną regionu określoną w dokumencie „Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem	promocji gospodarczej

		promocji gospodarczej regionu"	regionu"	regionu"	regionu"
2	Zgodność planowanych działań związanych z promocją gospodarczą ze zdiagnozowanymi potrzebami.	tak	W ramach prac przygotowawczych przeprowadzono badanie: Analizę przedsiębiorstw z obszaru KWJM, wariant odpowiada częściowo na zdiagnozowane potrzeby, zapewniono udział przedsiębiorstw, IOB, instytucji rynku pracy, placówek oświatowych itd.	tak	W ramach prac przygotowawczych przeprowadzono badanie: Analizę przedsiębiorstw z obszaru KWJM, wariant pełni odpowiada na zdiagnozowane potrzeby, działania uwzględniają m.in. udział przedsiębiorstw, IOB, instytucji rynku pracy, placówek oświatowych itd.
3	Właściwy dobór grup odbiorców działań promocji gospodarczej	tak	Główną grupę odbiorców w ramach wariantu stanowią zagraniczni przedsiębiorcy i inwestorzy oraz potencjalni kontrahenci dla lokalnych przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową lub planujące umiędzynarodowienie działalności gospodarczej	tak	Główną grupę odbiorców w ramach wariantu stanowią krajowi przedsiębiorcy i inwestorzy oraz potencjalni kontrahenci lokalnych przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski lub planujących poszerzenie rynków poza województwo warmińsko-mazurskie
4	Mechanizm monitorowania efektów działań promocji gospodarczej	tak	Wariant przewiduje mechanizm monitorowania efektów prowadzonych działań	tak	Wariant przewiduje mechanizm monitorowania efektów prowadzonych działań
5	Zasięg działań promocji gospodarczej	tak	Wariant przewiduje działania promocyjne na rynku międzynarodowym (kraje UE)	tak	Wariant przewiduje działania promocyjne na rynku krajowym (ogólnopolskim) i międzynarodowym (wybrane kraje europejskie)

6	Wykorzystanie w działaniach promocji gospodarczej min. 3 różnych kanałów promocji	tak	Wariant przewiduje wykorzystanie 4 kanałów promocji (w tym TIK – System Informacji Gospodarczej)	tak	Wariant przewiduje wykorzystanie 9 kanałów promocji (w tym TIK – System Informacji Gospodarczej)	tak	Wariant przewiduje wykorzystanie 9 kanałów promocji (w tym TIK – System Informacji Gospodarczej)		
7	Udział w działaniach promocji gospodarczej min. 15 MŚP	tak	Wariant przewiduje udział MŚP	tak	Wariant przewiduje udział powyżej 21 MŚP poprzez zaangażowanie w wybrane działania (wydarzenia gospodarcze)	tak	Wariant przewiduje udział 296 MŚP poprzez zaangażowanie w wybrane działania (wydarzenia gospodarcze)		
8	Efekty promocji gospodarczej	tak	Wykonawca złożył efekty w postaci podpisanych listów intencyjnych z zewnętrznymi kontrahentami	tak	Wykonawca złożył efekty w postaci podpisanych listów intencyjnych z zewnętrznymi kontrahentami	tak	Wykonawca złożył efekty w postaci podpisanych listów intencyjnych z zewnętrznymi kontrahentami		
<b>Kryteria merytoryczne – punktowe</b>									
Lp.	Kryterium	Wariant 1: międzynarodowy			Wariant 2: krajowy			Wariant 3: mieszany	
		Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie	Pkt	Uzasadnienie		
1	Projekt wykazuje wpływ na rozwój co najmniej jednej inteligentnej specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego	3	Wariant obejmuje wpływ poprzez promocję gospodarczą w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji regionu: 1. wpływ na wykorzystanie szans zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, silnych stron i eliminację słabych stron zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, 3. stworzenie w wyniku projektu możliwości	4	Wariant obejmuje wpływ poprzez promocję gospodarczą w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji regionu: 1. wpływ na wykorzystanie szans zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, silnych stron i eliminację słabych stron zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, 3. dyfuzję wyników projektu na więcej niż jeden podmiot	5	Wariant obejmuje wpływ poprzez promocję gospodarczą w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji regionu: 1. wpływ na wykorzystanie szans zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, silnych stron i eliminację słabych stron zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, 3. dyfuzję wyników projektu na więcej niż jeden podmiot		

2	Zasięg działań promocji gospodarczej	2	eksportowych w ramach specjalizacji i generowanie potencjalnego wzrostu współpracy w europejskich łańcuchach wartości.	0	Wariant obejmuje promocję gospodarczą na rynku Unii Europejskiej	działający w obszarze inteligentnych specjalizacji 4. wpływ na kreowanie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym, biznesowym, otoczeniem biznesu, administracją w obrębie specjalizacji w wyniku realizacji projektu	działający w obszarze inteligentnych specjalizacji 4. wpływ na kreowanie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym, biznesowym, otoczeniem biznesu, administracją w obrębie specjalizacji w wyniku realizacji projektu, 5. stworzenie w wyniku projektu możliwości eksportowych w ramach specjalizacji i generowanie potencjalnego wzrostu współpracy w europejskich łańcuchach wartości
3	Liczba MŚP które wezmą udział w działaniach promocji gospodarczej	0	Wariant zakłada uczestnictwo 15 MŚP w targach	6	Wariant zakłada uczestnictwo ponad 21 MŚP w organizowanych wydarzeniach gospodarczych.	Wariant zakłada uczestnictwo 296 MŚP w organizowanych wydarzeniach gospodarczych.	Wariant obejmuje promocję gospodarczą na rynku krajowym oraz zagranicznym: 1. Preferowane kraje UE: Niemcy, Litwa, Łotwa, Estonia, Szwecja, Dania. 2. Preferowane kraje spoza UE: Rosja, Ukraina.
4	Promowany obszar	3	Wariant zakłada promocję obszaru obejmującego więcej niż 1 powiat.	3	Wariant zakłada promocję obszaru obejmującego więcej niż 1 powiat.	Wariant zakłada promocję obszaru obejmującego więcej niż 1 powiat.	Wariant zakłada promocję obszaru obejmującego więcej niż 1 powiat.
5	Kompleksowość promocji gospodarczej	1	Wariant obejmuje wykorzystanie następujących kanałów:	3	Wariant obejmuje wykorzystanie następujących kanałów:	Wariant obejmuje wykorzystanie następujących kanałów:	Wariant obejmuje wykorzystanie następujących kanałów:

6	Poziom wkładu własnego	0	1. Formy drukowane, 2. Internet, 3. Prasa, 4. Kontakt bezpośredni (targi, misje gospodarcze).	1. Formy drukowane, 2. Internet, 3. Prasa, 4. Kontakt bezpośredni (targi, wydarzenia gospodarcze), 5. PR (ambasadorowie marki), 6. Prasa, 7. TV, 8. Radio, 9. Banery wielkopowierzchniowe.	0	0	1. Formy drukowane (folder, wizytówka inwestycyjna, publikacja), 2. Internet, 3. Prasa, 4. Telewizja, 5. Kontakt bezpośredni, PR, 6. Radio, 7. Product placement, 8. Wysyłka kreatywna.
7	Wpływ na rozwiązanie wszystkich zdiagnozowanych problemów kluczowych interesariuszy	0	Projekt przyczynia się do rozwiązania wybranych problemów kluczowych interesariuszy (internacjonalizacja i eksport)	Projekt przyczynia się do rozwiązania wybranych problemów kluczowych interesariuszy (w wymiarze krajowym)	0	1	Projekt przyczynia się do rozwiązania wszystkich zdiagnozowanych problemów kluczowych interesariuszy
8	Realizacja kilku komplementarnych celów	1	Wariant obejmuje kilka komplementarnych celów	Wariant obejmuje kilka komplementarnych celów	1	1	Wariant obejmuje kilka komplementarnych celów
łącznie pkt:		10			17	23	

Największą liczbę punktów uzyskał wariant nr 3 mieszany, w związku z czym został wybrany do realizacji.

### 2.1.2 Analiza wariantów technologicznych

Nie dotyczy.

Z uwagi na nieinfrastrukturalny charakter projektu, dla przedmiotowego projektu analiza wariantów technologicznych nie jest wymagana.

#### *2.1.2.1 Identyfikacja wariantów technologicznych*

Nie dotyczy.

Z uwagi na nieinfrastrukturalny charakter projektu, dla przedmiotowego projektu analiza wariantów technologicznych nie jest wymagana.

#### *2.1.2.2 Wybór rozwiązania technologicznego*

Nie dotyczy.

Z uwagi na nieinfrastrukturalny charakter projektu, dla przedmiotowego projektu analiza wariantów technologicznych nie jest wymagana.

## 2.2 Stan po realizacji projektu

Projekt zakłada promocję gospodarczą potencjału Krainy Wielkich Jezior Mazurskich. Zasadnicza zmiana, której osiągnięcie jest założeniem projektu, obejmuje zmianę postrzegania Krainy Wielkich Jezior Mazurskich przez potencjalnych kontrahentów / inwestorów spoza regionu oraz z zagranicy. Założeniem przedsięwzięcia jest przełamanie (w wymiarze zewnętrznym) stereotypu o potencjalnie stricte turystycznym obszarze, tak aby zbudować i utrwalić wizerunek tego obszaru jako atrakcyjnego dla różnych form aktywności gospodarczej, zarówno powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami, jak i innych, wykorzystujących potencjał obszaru. Chodzi tu np. o przyciąganie przedstawicieli wolnych zawodów, freelancerów, profesjonalistów (w tym mogących wykonywać swoje obowiązki zawodowe zdalnie, z wykorzystaniem internetu).

Koncepcja działań zaplanowanych do realizacji w ramach promocji gospodarczej KWJM została wypracowana podczas prac nad Strategią Marki Krainy Wielkich Jezior Mazurskich poprzedzonych szeroko zakrojonymi badaniami przedsiębiorstw działających na tym obszarze. Stąd działania (zaprezentowane szczegółowo w rozdziale 2. niniejszego Studium) są ściśle dopasowane z jednej strony do celów projektu, w tym w szczególności wzrostu konkurencyjności KWJM w wymiarze gospodarczym, z drugiej strony do zidentyfikowanych potrzeb głównych interesariuszy

(przedsiębiorców). Należy podkreślić realizację działań w dwóch wymiarach: zewnętrznym – krajowym oraz zewnętrznym – zagranicznym.

Działania w ramach projektu obejmują również wykorzystanie różnorodnych kanałów dystrybucji komunikatów promocyjnych:

- Formy drukowane (folder, wizytówka inwestycyjna, publikacja),
- Internet,
- Prasa,
- Telewizja,
- Kontakt bezpośredni,
- PR,
- Radio,
- Product placement,
- Wysyłka kreatywna.

Równocześnie zaplanowano budowę systemu informacji gospodarczej, obsługi inwestora i eksportera oraz w okresie po zakończeniu realizacji projektu działania na rzecz promocji mazurskich produktów lokalnych i budowania silnych sieci powiązań wewnętrznych B2B i B2A. Tego typu kompleksowe podejście gwarantuje uzyskanie efektu synergii podejmowanych działaniach promocyjnych oraz wykorzystanie ich rezultatów w perspektywie długookresowej.

W ramach wszystkich działań liczbę przedsiębiorstw, które wezmą udział w działaniach promocji gospodarczej oszacowano na 296. Biorąc pod uwagę, że na obszarze KWJM działa zaledwie 8 przedsiębiorstw zatrudniających 250 i więcej pracowników, należy oczekiwać, że interesariuszami działań będą MŚP. Innym ważnym aspektem projektu jest wzmocnienie Stowarzyszenia WJM 2020 jako Instytucji Otoczenia Biznesu działającej na obszarze Krainy Wielkich Jezior Mazurskich. Będąc operatorem systemu informacji gospodarczej oraz dysponując trwałymi relacjami z samorządami, Stowarzyszenie będzie w wyniku wdrożenia projektu realizować kompleksowe działania na rzecz wsparcia przedsiębiorstw. W szczególności chodzi tu o implementację działań zaplanowanych w Strategii Marki Krainy Wielkich Jezior Mazurskich w pięcioletnim okresie trwałości:

- Rozwój Systemu Identyfikacji Wizualnej,
- Utrzymanie i rozwój systemu informacji gospodarczej KWJM,
- Organizacja cykli spotkań / konferencji Business in Mazury,
- Systematyczna ewaluacja i rozwój skuteczności działania systemu obsługi inwestorów i eksporterów,
- Kontynuacja działań PR, systematycznej aktywności w mediach społecznościowych,

- Kontynuacja publikacji wydawnictw promocyjnych,
- Kontynuacja uczestnictwa przedstawicieli Stowarzyszenia i samorządów w wydarzeniach gospodarczych w kraju i zagranicą.

### 2.3 Potencjał do realizacji wybranego wariantu

#### 2.3.1 Potencjał instytucjonalny do realizacji wybranego wariantu

Projekt jest realizowany przez partnerstwo, którego liderem jest Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020, które jest zrzeszeniem gmin, miast i powiatów stanowiących mikroregion w obrębie Obszaru Funkcjonalnego Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, tj.:

- Gminy Miejskiej Giżycko,
- Gminy Giżycko,
- Gminy Miłki,
- Gminy Ryn,
- Gminy Orzysz,
- Gminy Pisz,
- Gminy Węgorzewo,
- Gminy Miasto Mrągowo,
- Gminy Mikołajki,
- Powiatu Giżyckiego,
- Gminy Mrągowo,
- Gminy Pozezdrze,
- Gminy Ruciane-Nida,
- Powiatu Piskiego,
- Powiatu Mrągowskiego,
- Powiatu Węgorzewskiego.

Nie wszystkie samorzady zrzeszone w Stowarzyszeniu wyraziły zainteresowanie zaangażowaniem w realizację przedmiotowego projektu. Ostatecznie przystąpienie do konsorcjum (partnerstwa) zadeklarowały samorzady gminne: Gmina Węgorzewo, Gmina Giżycko, Gmina Miasto Giżycko, Gmina Miłki, Gmina Orzysz, Gmina Ruciane-Nida, Gmina Mikołajki, Gmina Miasto Mrągowo, Gmina Mrągowo, Gmina Ryn, Gmina Pisz. Koordynację implementacji działań będzie realizował Lider partnerstwa (Stowarzyszenie WJM 2020). Całość procedur wewnętrznych w odniesieniu do zasad współpracy w ramach partnerstwa określają zapisy umowy partnerstwa. W szczególności zasady te obejmują:



- status prawny partnerstwa,
- zadania Partnerów i Partnera Wiodącego,
- zasady realizacji płatności w ramach projektu zgodnie z wytycznymi zasady realizacji procedur kontroli, monitoringu i ewaluacji zgodnie z wytycznymi RPO WiM 2014-2020,
- zobowiązania odnośnie promocji projektu zgodnie z wytycznymi RPO WiM 2014-2020,

W odniesieniu do struktury podmiotu koordynującego całość działań w ramach projektu (Stowarzyszenia Wielkie Jeziora Mazurskie 2020) można wskazać poniższe, istotne z punktu widzenia implementacji projektu, elementy. Zgodnie ze Statutem organami Stowarzyszenia są:

- Walne Zebranie Członków,
- Zarząd,
- Komisja Rewizyjna.

Zarząd Stowarzyszenia jest organem wykonawczym, którego zadaniem jest realizowanie uchwał Walnego Zebrania Członków. Zarząd ma uprawnienia do zaciągania zobowiązań majątkowych oraz reprezentowania Stowarzyszenia (do tych czynności upoważnieni są łącznie dwaj członkowie Zarządu).

Obecnie Zarząd Stowarzyszenia tworzą:

- Przewodniczący,
- Wiceprzewodniczący,
- Skarbnik,
- Sekretarz,
- Członek zarządu.

Struktura Zarządu, w tym jego pięcioosobowy skład, gwarantuje ciągłość jego działania, co jest istotne z punktu widzenia prezentowanego projektu, na który składać się będzie stosunkowo duża liczba kontraktów. Stąd istotne jest, aby możliwe było systematyczne zawieranie umów bez względu na zdarzenia losowe, urlop, itp.

Działalność operacyjną prowadzi Biuro Stowarzyszenia WJM 2020, które kieruje bieżącą działalnością Stowarzyszenia oraz wykonuje uchwały Zarządu i realizuje decyzje podjęte przez Zarząd. Struktura organizacyjna Stowarzyszenia ma charakter pionowy, co gwarantuje skuteczność zarządzania w ramach implementacji projektu, w szczególności w zakresie procesów decyzyjnych oraz czynności operacyjnych, a także delegowania zadań i odpowiedzialności za ich efektywną realizację. Potencjał instytucjonalny i stabilna struktura organizacyjna Stowarzyszenia WJM 2020 oraz partnerów w pełni gwarantuje wykonalność projektu w tym zakresie.

Stowarzyszenie funkcjonuje od 2015 roku. Potencjał wnioskodawcy wynika ze zgromadzonych doświadczeń wszystkich członków Stowarzyszenia Wielkie Jeziora Mazurskie 2020.

W chwili obecnej, Stowarzyszenie jest beneficjentem następujących projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej:

- „Cyfrowe Mazury”, (numer projektu RPWM.03.01.00-28-0009/16) o wartości 8 309 201,06 zł (dofinansowanie 7 054 320,99 zł), realizowany w partnerstwie z 12 podmiotami JST w ramach RPO Woj.W-M na lata 2014-2020 (Działanie 3.1 „Cyfrowa dostępność informacji sektora publicznego oraz wysoka jakość e-usług, konkurs nr RPWM.03.01.00-28-0009/16). Okres realizacji projektu to IV.2017r. – IX.2018 roku.

Projekt będzie polegać na budowie rozwiązań e-administracji w obszarze funkcjonalnym Wielkich Jezior Mazurskich.

Projekt ma istotne znaczenie dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego i wypracowania regionalnego modelu elektronicznej administracji. W jego ramach zaplanowano realizację następujących działań:

- 1) Wdrożenie portalu: Cyfrowe Mazury (Cyfrowy Urząd),
- 2) Wdrożenie systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów (SEOD),
- 3) Modernizacja infrastruktury sieciowej,
- 4) Dostawy urządzeń aktywnych sieci i wyposażenia komp.
- 5) zakup usługi hostingowej i bezpieczeństwa sieci.

Wyposażenie w odpowiedni sprzęt, urządzenia i oprogramowanie umożliwi przyjmowanie dokumentów elektronicznych od interesantów oraz przetworzenie ich przez pracowników. System uporządkuje obieg dokumentów w 12 urzędach, zwiększy efektywność i jakości pracy urzędników, a także przyczyni się do zwiększenia transparentności pracy. Usługi dostępne będą dla wszystkich zainteresowanych obywateli i przedsiębiorców.

Lider – Stowarzyszenie WJM 2020

Partnerzy:

1. Powiat Giżycko
2. Gmina Giżycko
3. Gmina Miasto Giżycko
4. Gmina Miasto Mrągowo
5. Gmina Mrągowo
6. Gmina Węgorzewo
7. Gmina Ruciane-Nida
8. Gmina Mikołajki
9. Gmina Ryn

10. Gmina Orzysz
  11. Gmina Miłki
  12. Gmina Pozezdrze
- *Budowa i przebudowa infrastruktury związanej z rozwojem funkcji gospodarczych na szlakach wodnych Wielkich Jezior Mazurskich wraz z budową śluzy „Guzianka II” i remontem śluzy „Guzianka I” / Etap I – budowa śluzy „Guzianka II”, nr projektu RPWM.06.02.02-28-0001/16 (w przygotowaniu umowa o dofinansowanie projektu) o wartości 27 919 037,61zł (dofinansowanie 23 550 848,35 zł), realizowany wspólnie z partnerami (JST) z obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich w ramach RPO Woj. W-M na lata 2014-2020. W dalszej kolejności przygotowywane są pozostałe 2 etapy projektu.*

Lider – Stowarzyszenie WJM 2020

Partnerzy:

1. Gmina Mikołajki
2. Gmina Ryn
3. Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Warszawie

Ponadto samorządy wchodzące w skład partnerstwa zrealizowały szereg projektów współfinansowanych ze środków europejskich. Poniżej zaprezentowano wybrane projekty.

- *Uzbrojenie terenów usługowych przy ul. Towarowej w Mrągowie, beneficjent: Gmina Miasto Mrągowo, wartość projektu: 8 012 712.63 zł, RPO WiM,*
- *Aktywizacja zawodowa i społeczna Gminy Mrągowo - program skierowany do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym realizowany przez Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Mrągowie w ramach PO KL, beneficjent Gmina Mrągowo, wartość projektu: 1 330 080.17 zł, POKL,*
- *Wzrost potencjału turystycznego Gminy Orzysz poprzez budowę stacji wodnej nad jeziorem Orzysz wraz z obiektami małej architektury, beneficjent:Gmina Orzysz, wartość projektu: 1 702 241.13 zł, RPO WiM,*
- *Rewitalizacja Parku Helwinga w Węgorzewie, beneficjent: Gmina Węgorzewo, wartość projektu: 6 601 826.31 zł, RPO WiM,*
- *Rozbudowa i modernizacja infrastruktury wodno - ściekowej w regionie Wielkich Jezior Mazurskich - Masterplan dla Wielkich Jezior Mazurskich, beneficjent: Gmina Mikołajki, kwota dotacji: 8 814 981,93 zł, wartość projektu: 14 297 052,42 zł, RPO WiM*

- *Budowa Portu Pasażerskiego Eko-Marina w Giżycku*, beneficjent: Gmina miejska Giżycko, kwota dotacji: 8 807 366,26 zł, wartość projektu: 19 728 904,73 zł, RPO WiM,
- *Budowa ekologicznych mini przystani żeglarskich wraz z systemami odbioru i segregacji odpadów na wybranych obszarach regionu warmińsko – mazurskiego*, beneficjent: Gmina Ryn, kwota dotacji: 4 822 891,76 zł, wartość projektu: 6 195 318,88 zł, RPO WiM
- *Rewitalizacja rynku i głównych ulic miejskich w Mikołajkach wraz z nadaniem nowych funkcji turystyczno-rekreacyjnych*, beneficjent: Gmina Mikołajki, kwota dotacji: 7 541 943,22 zł, wartość projektu: 12 278 614,29 zł, RPO WiM,
- *Uzbrojenie terenów przemysłowo-składowych przy ul. Przemysłowej w Mrągowie*, beneficjent: Gmina Miasto Mrągowo, kwota dotacji: 3 446 724,73 zł, wartość projektu: 4 665 214,38 PLN, RPO WiM,
- *Rewitalizacja Śródmieścia Miasta Pisz - Etap I*, Beneficjent: Gmina Pisz, kwota dotacji: 4 901 322,53 zł, wartość projektu: 7 188 799,28 zł, RPO WiM,
- *Rozwój i promocja E-usług publicznych w Urzędzie Miejskim w Pisz*, Beneficjent: Gmina Pisz, kwota dotacji: 1 198 772,00 zł, wartość projektu: 1 410 320,00 zł, RPO WiM.

### 2.3.2 Potencjał kadrowy do realizacji wybranego wariantu

W celu zapewnienia prawidłowej realizacji przedsięwzięcia, zakłada się prowadzenia projektu zgodnie z przyjętą w Stowarzyszeniu metodyką zarządzania projektami. Realizacja projektu odbywała się będzie zgodnie z przyjętym i aktualizowanym na bieżąco harmonogramem, zawierającym wszystkie istotne zadania i definiującym punkty kontrolne.

Na potrzeby sprawnej realizacji projektu zbudowana zostanie struktura (składająca się z pracowników samorządowych oraz pracowników Stowarzyszenia WJM 2020), która będzie efektywnie wdrażała zaplanowane działania, a także będzie gwarantować skuteczne wykorzystanie uzyskanych rezultatów. Znaczące dysproporcje pomiędzy gminami współpracującymi w ramach KWJM w odniesieniu do doświadczenia w zakresie realizowanych do tej pory działań w zakresie promocji i współpracy z sektorem biznesu wymagają zniwelowania poprzez udział przedstawicieli zespołu w cyklu szkoleń bezpośrednio związanych z tematyką projektu. Budowa zintegrowanego zespołu o wysokich kompetencjach pozwoli na maksymalne wykorzystanie potencjału Krainy Wielkich Jezior Mazurskich w kontekście działań w zakresie promocji gospodarczej.

Projekt będzie wdrażany w modelu realizacji poszczególnych usług przez wyłonionych w postępowaniach zewnętrznych wykonawców. Za prawidłową realizację Projektu odpowiedzialny będzie powołany Zespół ds. realizacji Projektu. Lider Projektu (Stowarzyszenie WJM 2020) jest

zobowiązany, uprawniony i ponosi odpowiedzialność za kompleksową realizację projektu w imieniu i na rzecz Partnerów projektu, działając z ich upoważnienia w oparciu o powołane wspólnie z Partnerami:

- Zespół ds. realizacji Projektu,
- Komisję Przetargową.

Poprzez realizację projektu rozumie się:

- Przygotowanie wniosku o dofinansowanie wraz z załącznikami;
- Przygotowanie dokumentów niezbędnych do podpisania/aneksowania umowy o dofinansowanie;
- Przygotowanie i przeprowadzenie niezbędnych zamówień na dostawy, usługi;
- Nadzorowanie i koordynowanie dostaw, usług;
- Uzyskanie wszystkich niezbędnych uzgodnień i decyzji/zgód na realizację projektu wynikających z przepisów odrębnych;
- Rozliczenie projektu;
- Osiągnięcie i monitorowanie wskaźników realizacji projektu opisanych we wniosku aplikacyjnym oraz sprawozdawczość związana z projektem;
- Prowadzenie wyodrębnionej księgowości projektu oraz prawidłowa archiwizacja dokumentów związanych z realizacją projektu;
- Nadzór i koordynacja prac zespołu ds. Koordynacji projektu oraz komisji przetargowej;
- Realizacja wszystkich zobowiązań wynikających z umowy o dofinansowanie projektu oraz zapisów niniejszej umowy;

Każdy z Partnerów swoim zarządzeniem wskazuje członka zespołu do spraw realizacji projektu, oraz członka komisji przetargowej, z tym zastrzeżeniem, że ta sama osoba nie może być członkiem zespołu do spraw realizacji projektu i członkiem komisji przetargowej. Po wskazaniu kandydatów, Lider powołuje Zespół do spraw realizacji projektu i Komisję przetargową.

W skład zespołu ds. realizacji projektu (dalej: zespołu) wchodzi:

- Wyznaczeni przez Zarząd Stowarzyszenia WJM 2020 (dalej: Zarząd) pracownicy biura Stowarzyszenia lub osoby/podmioty wyznaczone do obsługi projektu;
- Osoby wyznaczone przez każdego z Partnerów projektu;
- Powołani przez Zarząd eksperci/doradcy itp. (fakultatywnie jeśli zajdzie potrzeba).

Zespół zostaje powołany w celu prawidłowej realizacji projektu. Zespół odpowiada za całościowe zarządzanie projektem od fazy początkowej aż do jego zakończenia, w szczególności zaś za:

- Zarządzanie projektem w całym okresie jego realizacji na zasadach i warunkach określonych we wniosku oraz w Umowie o dofinansowanie projektu;
- Reprezentowanie beneficjenta we wszystkich sprawach organizacyjnych, technicznych, prawnych i finansowych związanych z realizacją projektu;
- Koordynację wszystkich działań w zakresie realizacji części technicznej, koordynacji i kontroli nadzorów wykonawczych oraz w zakresie prowadzenia monitoringu realizacji projektu;
- Zorganizowanie i nadzór nad prowadzeniem pełnej obsługi finansowo-księgowej zgodnie z zapisami Ustawy o rachunkowości, Ustawy o finansach publicznych oraz wytycznych Instytucji Zarządzającej;
- Sporządzanie i przedstawianie raportów dotyczących realizacji projektu oraz dokumentacji związanej z uruchamianiem płatności i rozliczeń;
- Dokonywanie czynności odbiorowych, egzekwowanie od wykonawców usług i dostaw należnych odszkodowań i kar,
- Gromadzenie i archiwizowanie dokumentów związanych z realizacją projektu

Przewodniczącym zespołu jest wyznaczony przez zarząd pracownik biura Stowarzyszenia. Przewodniczący jest bezpośrednim przełożonym dla wszystkich osób pracujących w zespole i podlega bezpośrednio Zarządowi Stowarzyszenia. W zakresie zadań i czynności objętych projektem Zarząd jest bezpośrednim przełożonym przewodniczącego zespołu. W przypadku nieobecności przewodniczącego pracami zespołu kieruje bezpośrednio zarząd lub wyznaczona przez niego osoba, nie dłużej jednak niż przez 30 dni. W sytuacji nieobecności przewodniczącego przekraczającej 30 dni, Zarząd powołuje na to stanowisko inną osobę. Zarząd, a w razie potrzeby również Partnerzy udzielą Przewodniczącemu niezbędnych pełnomocnictw do dokonywania czynności niezastrzeżonych przepisami prawa do wyłącznej kompetencji zarządu, Przewodniczącego Stowarzyszenia, lub Partnerów. Udział w posiedzeniu osób wskazanych przez partnerów projektu nie jest obowiązkowy tylko wtedy, gdy posiedzenie zespołu nie dotyczy spraw związanych z realizacją całości projektu, lub nie dotyczy zakresu projektu realizowanego w ramach części danego partnera.

- Zadania Zespołu ds. realizacji projektu (przewodniczący zespołu):
  - Kierowanie, koordynowanie i nadzór nad pracownikami zespołu.
  - Organizacja pracy zespołu, organizowanie posiedzeń zespołu.
  - Przygotowanie projektów zarządzeń i regulaminów wewnętrznych dotyczących realizacji projektu zgodnie z obowiązującymi przepisami krajowymi oraz zgodnie z wytycznymi dla RPO.
  - Przygotowanie strategii realizacji projektu, harmonogramów realizacji i planów płatności.

- Przygotowanie raportów, sprawozdań i informacji z przebiegu realizacji projektu.
- Weryfikacja i opisywanie faktur oraz sprawdzanie zgodności ich zakresu rzeczowego z podpisanymi umowami oraz harmonogramem realizacji projektu.
- Organizowanie procesu realizacji projektu i współpracy z podmiotami zaangażowanymi w jego realizację.
- Opracowywanie i wdrażanie procedur pracy zespołu.
- Monitorowanie postępu prac zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym realizacji projektu.
- Organizowanie i koordynowanie przygotowania niezbędnych analiz i opracowań.
- Merytoryczny nadzór nad sporządzaniem wszystkich dokumentów przygotowywanych przez zespół w tym wniosków o płatność.
- Koordynowanie współpracy zespołu z zarządem stowarzyszenia oraz Partnerami projektu w sprawach organizacyjnych, finansowych, administracyjnych, obsługi informatycznej i pozostałych niezbędnych do prawidłowej realizacji projektu.
- Koordynacja prac w zakresie przygotowania dokumentacji przetargowych dla wszystkich przetargów przewidzianych w harmonogramie projektu.
- Organizowanie i koordynowanie prac komisji przetargowej oraz realizacji procedur przetargowych.
- Przygotowanie projektów umów z wykonawcami wyłanianymi w drodze przeprowadzanych postępowań.
- Prowadzenie ewidencji udzielonych w ramach projektu zamówień publicznych i zamówień do 30 tys. euro.
- Zapewnienie prawidłowej obsługi kontroli zewnętrznej.
- Wykonywanie innych zadań i czynności zleconych przez przewodniczącego lub zarząd stowarzyszenia w związku z projektem.
- Zadania Zespołu w zakresie obsługi finansowej projektu:
  - Zorganizowanie i nadzór nad prowadzeniem rachunkowości projektu zgodnie z Ustawą o rachunkowości, Ustawą o finansach publicznych oraz wytycznych Instytucji Zarządzającej.
  - Zapewnienie terminowej realizacji płatności.
  - Sporządzanie informacji, sprawozdań, raportów z realizacji projektu w zakresie ekonomiczno-finansowym.
  - Sprawdzanie pod względem formalnym i rachunkowym dokumentów finansowych.

- Sporządzanie wniosków o płatność w zakresie finansowym.
- Prowadzenie rejestru zweryfikowanych i zapłaconych faktur.
- Stworzenie i przestrzeganie polityki rachunkowości sporządzonej na potrzeby projektu.
- Współpraca z instytucjami zewnętrznymi finansowymi, skarbowymi i bankami w zakresie finansowo-księgowym projektu.
- Prowadzenie sprawozdawczości finansowej projektu i monitoring kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych.
- Zapewnienie kompletowania i archiwizowania dokumentacji księgowej.
- Zapewnienie dostępności dokumentacji księgowej przy postępowaniach kontrolnych prowadzonych przez Instytucję Pośredniczącą oraz wszelkim organom kontroli zewnętrznej.
- Udział w kontrolach i audytach.
- Wykonywanie innych zadań i czynności zleconych przez przewodniczącego zespołu, przewodniczącego i zarząd Stowarzyszenia.
- Zadania zespołu w zakresie realizacji projektu – proces realizacji poszczególnych usług:
  - Przestrzeganie procedur, instrukcji wdrażania i realizacji projektu w ramach Umowy o dofinansowanie.
  - Uzgadnianie harmonogramów i harmonogramów realizacji zadań w zakresie projektu.
  - Prowadzenie monitoringu technicznego projektu.
  - Weryfikacja faktur pod względem merytorycznym i sprawdzanie zgodności ich zakresu rzeczowego z podpisanymi umowami oraz harmonogramem realizacji projektu.
  - Udział w naradach koordynacyjnych w toku realizacji zadań wchodzących w skład projektu.
  - Sporządzenie sprawozdań i raportów z realizacji zadań oraz niezbędnych materiałów i analiz w tym zakresie.
  - Sporządzanie wniosków o płatność w zakresie dotyczącym zakresu wykonanych prac, monitorowania realizacji wskaźników realizacji projektu.
  - Prowadzenie korespondencji tematycznej.
  - Udzielenie pomocy wykonawcom w ewentualnych uzgodnieniach projektów, do których wykonania jest zobowiązany na podstawie kontraktu.
  - Uczestniczenie w odbiorach zadań realizowanych w ramach projektu.
  - Uczestniczenie w rozliczeniach prowadzonej inwestycji.



- Współpraca z inspektorami nadzoru zatrudnionymi do nadzorowania zadań realizowanych w ramach projektu, także w zakresie ich obecności na posiedzeniach zespołu.
- Przeprowadzenie kontroli postępu prac.
- Prowadzenie monitoringu usuwania wad i nieprawidłowości.
- Opiniowanie wniosków i protokołów zmian, prac dodatkowych i nieprzewidzianych.
- Przygotowywanie i przekazywanie informacji dla potrzeb raportowania wewnętrznego i zewnętrznego,
- Wykonywanie innych zadań i czynności zleconych przez przewodniczącego zespołu, przewodniczącego i zarząd Stowarzyszenia.
- Zadania zespołu w zakresie realizacji projektu w zakresie organizacyjno-prawnym:
  - Obsługa organizacyjna w zakresie realizowanego projektu.
  - Organizacja obsługi prawnej projektu.
  - Przestrzeganie procedur, instrukcji wdrażania i realizacji projektu w ramach umowy o dofinansowanie.
  - Prowadzenie dokumentacji projektu oraz jej przechowywanie zgodnie z wymogami dotyczącymi projektów realizowanych w ramach RPO WM na lata 2014 -2020.
  - Organizacja przetargów, weryfikowanie/przygotowanie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia oraz organizacja zamówień poniżej 30 tys. euro.
  - Współpraca z komisją przetargową oraz kontrola prawna jej pracy.
  - Opiniowanie projektów umów z wykonawcami.
  - Zapewnienie prawidłowej obsługi kontroli zewnętrznej.
  - Opracowanie planu promocji projektu, koordynowanie prac związanych z informacją i wizualizacją projektu.
  - Bieżący monitoring realizacji zadań zgodnie z harmonogramami realizacji projektu.
  - Współpraca przy opracowywaniu i aktualizacji harmonogramu inwestycji, harmonogramu rzeczowo-finansowego i planu płatności projektu, a także innych dokumentów związanych z monitoringiem postępu rzeczowego i finansowego projektu dla potrzeb instytucji związanych z wdrażaniem projektu.
  - Pomoc przy opracowywaniu procedur wewnętrznych obowiązujących zespół.
  - Wykonywanie innych zadań i czynności zleconych przez przewodniczącego zespołu, przewodniczącego i zarząd Stowarzyszenia.

Dodatkowo zdefiniowano zadania Komisji Przetargowej:

- Komisja przetargowa pracuje wg regulaminu przyjętego przez Zarząd Stowarzyszenia.

- Prace komisji nadzoruje przewodniczący zespołu ds. realizacji projektu.

### 2.3.3 Potencjał finansowy do realizacji wybranego wariantu

Obecnie głównym źródłem finansowania działalności operacyjnej Stowarzyszenie są składki członkowskie, które w 2016 r. kształtowały się na poziomie:

5 461,25 zł – roczna składka stała dla wszystkich członków,

84 gr – roczna składka dla gmin na 1 mieszkańca,

28 gr – roczna składka dla powiatów na 1 mieszkańca.

Przychody Stowarzyszenia pochodzące ze składek członkowskich nie gwarantują wystarczających środków na sfinansowanie wkładu własnego i zabezpieczenia płynności finansowej w ramach przedmiotowego projektu (plan finansowy Stowarzyszenia na 2016 r. zakłada realizację budżetu o wartości 262 140,00 zł). W związku z tym, mechanizm zapewnienia środków na rzeczową realizację projektu jest następujący:

określenie wartości wymaganego finansowania przypadającej na zaangażowane samorzady (Biuro Stowarzyszenia),

stanowisko Zarządu i Walnego Zebrania Członków w zakresie rekomendacji dla wójtów i burmistrzów poszczególnych samorządów odnośnie skierowania pod obrady Rad Gmin/Miast projektów uchwał dotyczących wprowadzenia wymaganych kwot do budżetów,

podjęcie uchwał przez poszczególne Rady Gmin/Miast o wprowadzeniu wymaganych kwot do budżetów poszczególnych samorządów (w tym także Wieloletnich Planów Finansowych),

solidarna realizacja zobowiązań wynikających z realizacji projektu.

Z uwagi na fakt, iż wartość wkładu własnego oraz środków wymaganych na zapewnienie płynności finansowej projektu jest dzielona na wszystkie samorzady zaangażowane w projekt, wykonalność finansowa jest zagwarantowana. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że uzyskanie dofinansowania w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 jest warunkiem realizacji projektu (również w zakresie uzyskiwania środków w ramach systemu zaliczkowego, który jest dopuszczalny zgodnie z zapisami Szczegółowego opisu osi priorytetowej I Inteligentna Gospodarka RPO WiM).

Szczegółowe kwoty na finansowanie projektu (wydatki kwalifikowane i niekwalifikowalne w ramach wkładu własnego) przewidziane przez każdego z partnerów przedstawia poniższa tabela. Wszystkie kwoty pochodzą ze środków własnych partnerów.

Nazwa partnera	Wkład własny ogółem	- w tym wydatki kwalifikowalne	- w tym wydatki niekwalifikowalne dot. prac przygotowawczych	- w tym wydatki niekwalifikowalne dot. realizacji projektu
Gmina Giżycko	135 725,81	127 516,39	8 209,42	0,00
M. Giżycko	302 447,74	294 238,32	8 209,42	0,00
Miłki	90 757,44	82 548,02	8 209,42	0,00
Mikołajki	122 750,66	114 541,24	8 209,42	0,00
M. Mrągowo	249 249,63	241 040,21	8 209,42	0,00
Gm. Mrągowo	113 666,55	105 457,13	8 209,42	0,00
Ruciane – Nida	108 006,73	108 006,73	0,00	0,00
Orzysz	125 654,58	117 445,16	8 209,42	0,00
Pisz	266 754,00	258 544,58	8 209,42	0,00
Ryn	102 275,49	94 066,07	8 209,42	0,00
Węgorzewo	191 530,57	183 321,15	8 209,42	0,00
Stowarzyszenie WJM 2020	12 609,64	0,00	8 209,64	4 400,00
Suma	1 821 428,84	1 726 725,00	90 303,84	4 400,00

#### 2.3.4 Potencjał techniczny do realizacji wybranego wariantu

Prezentowany projekt zakłada realizację działań promocyjnych i obejmuje tylko działania „miękkie”. Stąd poniższa analiza ogranicza się do uwarunkowań strategicznych i prawnych. Założenia w zakresie realizacji przedsięwzięcia bezpośrednio wynikają z zapisów następujących dokumentów programowych:

- Strategia Marki Krainy Wielkich Jezior Mazurskich (wskazany bezpośrednio),
- Strategii Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 (w wymiarze horyzontalnym),
- Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (projekt zidentyfikowany w załączniku nr 24 do Szczegółowego opisu osi priorytetowej I Inteligentna Gospodarka przez Instytucję Zarządzającą do realizacji w ramach trybu pozakonkursowego).

Wskazane powyżej dokumenty strategiczne wskazują przedmiotowy projekt jako istotny z punktu widzenia zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy, w szczególności w kontekście diagnozy społeczno-gospodarczej obszaru i bezpośrednich wyników badań przedsiębiorstw, tj.:

- niski poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- wysokie bezrobocie,
- potencjał naturalny,
- niskie koszty pracy,
- atomizacja sektora przedsiębiorstw,
- brak aktywnych instytucji otoczenia biznesu,
- ogólnie niskie oceny warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Równocześnie dokumenty te nie wskazują na konieczność podejmowania działań inwestycyjnych w zakresie obszaru promocji gospodarczej. Na tym etapie (styczeń 2017 r.) przedsięwzięcie jest gotowe do realizacji i zostało poprzedzone szczegółową analizą uwarunkowań prawnych oraz dokumentów regulujących warunki realizacji tego typu przedsięwzięć. W szczególności wskazać tu należy:

- Uchwałę nr 28/2016 Zarządu Stowarzyszenia Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 z dnia 21.09.2016 w sprawie wprowadzenia instrukcji udzielania zamówień publicznych,
- Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014–2020.

Zgodnie z *Instrukcją w sprawie udzielania zamówień publicznych w Stowarzyszeniu Wielkie Jeziora Mazurskie 2020* udzielenie zamówienia, którego szacunkowa wartość przekracza wartość 5 000,00 euro netto, a nie przekracza wartości 30 000,00 euro netto jest prowadzone w trybie postępowania konkurencyjnego (konkursu ofert). W odniesieniu do zamówień o wartości szacunkowej przekraczającej 30 000,00 euro netto objęte przepisami ustawy Prawo zamówień publicznych, postępowanie o udzielenie zamówienia przebiega zgodnie z procedurą przewidzianą przepisami Prawo zamówień publicznych, przepisami aktów wykonawczych, wydanych na jej podstawie oraz zgodnie z Regulaminem pracy Stałej Komisji Przetargowej. Stowarzyszenie WJM 2020 posiada wystarczające doświadczenie w skutecznym prowadzeniu postępowań i udzielaniu zamówień publicznych. Mimo tego, że ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 poz. 885 z późn. zm.) nie wymienia stowarzyszeń gmin i powiatów, co oznacza, że nie zalicza ich do sektora finansów publicznych wszystkie kontrakty realizowane w ramach projektu będą realizowane w oparciu o przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 2164

z późn. zm.), gdyż zgodnie z art. 3, ustęp 1, punkt 3 Ustawa Pzp nakłada obowiązek stosowania ustawy na podmiot ze względu na źródła finansowania oraz sposób w zakresie sprawowania nadzoru.

Stowarzyszenie wynajmuje lokal przy ul. Kolejowej 6 w Mikołajkach (11-730), który wyposażony jest w podstawowy sprzęt biurowy i informatyczny (komputery, kserokopiarka, skaner, meble, szafy itp.). Dodatkowo realizacja projektu będzie wspierana przez potencjał gmin – członków Stowarzyszenia (partnerów w ramach partnerstwa realizującego projekt).

#### 2.3.5 Potencjał środowiskowy do realizacji wybranego wariantu

Zakres projektu ma w pełni charakter nieinfrastrukturalny, w związku z czym ma neutralny wpływ na środowisko.

##### *2.3.5.1 Ocena oddziaływania na środowisko wybranego wariantu*

Projekt ma charakter nieinfrastrukturalny, w związku z czym nie jest wymagane przeprowadzenie procedury oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko, w tym uzyskanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach dla przedmiotowego projektu.

##### *2.3.5.2 Przystosowanie się do zmiany klimatu i łagodzenie zmiany klimatu, a także odporność na klęski żywiołowe*

Projekt w odniesieniu do celów w zakresie zmiany klimatu zgodnie ze strategią „Europa 2020” ma charakter neutralny – nieinfrastrukturalny, polega wyłącznie na realizacji działań z zakresu promocji gospodarczej.

W ramach projektu nie przewidziano wydatków związanych ze zmianą klimatu zgodnie z załącznikiem I do rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) nr 215/2014.

Projekt będzie miał neutralny wpływ na otoczenie, zmiany klimatu nie wpłynęły na lokalizację oraz zasięg oddziaływania projektu.

##### *2.3.5.3 Wpływ wybranego wariantu na siedliska i gatunki zamieszkujące tereny Natura 2000 i inne o znaczeniu krajowym*

Projekt ma charakter nieinfrastrukturalny, w związku z czym ma neutralny wpływ na otoczenie, w tym siedliska i gatunki zamieszkujące tereny Natura 2000 i inne o znaczeniu krajowym.

##### *2.3.5.4 Wpływ wybranego wariantu na efektywne i racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych oraz stosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku*

Projekt ma charakter nieinfrastrukturalny, w związku z czym ma neutralny wpływ na efektywne i racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych oraz stosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku.

## 2.4 Analiza warunków brzegowych wybranego wariantu

### 2.4.1 Analiza warunków brzegowych zapisanych w RPO WiM i SzOOP

W odniesieniu do projektów z zakresu promocji gospodarczej w ramach RPO WiM (Kierunkowe zasady wyboru operacji) dla priorytetu inwestycyjnego 3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” zdefiniowano trzy adekwatne warunki brzegowe:

1. *Preferencje uzyskują podmioty funkcjonujące w obszarach inteligentnych specjalizacji regionalnych; warunkiem uzyskania wsparcia inwestycyjnego na rozwój związany z internacjonalizacją będzie wykazanie faktycznego związku planowanej inwestycji z działalnością eksportową przedsiębiorstwa;*

Poniżej wykazano, że projekt spełnia warunek brzegowy.

- Podmioty działające w branżach należących do inteligentnych specjalizacji regionalnych będą miały pierwszeństwo uczestnictwa w konferencjach Business In Mazury, które stanowią najważniejsze działanie projektowe o charakterze sieciującym, umożliwiającym przedsiębiorcom nawiązywanie kontaktów handlowych i tworzenie powiązań kooperacyjnych. Ponadto programy konferencji będą koncentrować się na zagadnieniach związanych z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami, m.in. poprzez zaproszenie zagranicznych gości – przedsiębiorców działających w obszarach zaliczanych do RIS oraz organizację dedykowanych paneli branżowych, odrębnych dla każdej specjalizacji.
- Promocja branż stanowiących regionalne inteligentne specjalizacje jest jednym z głównych celów komunikacyjnych następujących działań projektowych: ogólnopolskiej kampanii reklamowej, działań PR w Polsce i za granicą, kampanii promocyjnej w mediach społecznościowych.
- Film promocyjny przewidziany do realizacji w ramach projektu poświęcony jest w całości jednej z branż stanowiących regionalną inteligentną specjalizację (ekonomia wody).
- Zagraniczni przedsiębiorcy, których udział jest przewidziany w ramach poszczególnych działań projektowych, będą reprezentowali również branże należące do regionalnych inteligentnych specjalizacji.
- Projekt nie ma charakteru inwestycyjnego, zgodnie z SZOOP w ramach schematu B Podziałania 1.4.1, w którym będzie on wdrażany, nie jest przewidziane wsparcie inwestycyjne dla przedsiębiorców.

2. „W odniesieniu do projektów promocji gospodarczej preferowane będą kampanie promocyjne obejmujące teren całego województwa. Warunkiem uzyskania wsparcia w tym obszarze będzie wykazanie wpływu zaplanowanego przedsięwzięcia na gospodarkę regionu oraz zapewnienie udziału partnerów społeczno-gospodarczych w podejmowanych działaniach. Ponadto konieczne będzie zapewnienie spójności z polityką inwestycyjną regionu.”

Poniżej wykazano, że projekt spełnia warunek brzegowy.

- Wpływ przedsięwzięcia na gospodarkę regionu.

Cele projektu są ściśle związane ze stymulowaniem rozwoju gospodarczego mikroregionu Krainy Wielkich jezior Mazurskich, który dysponuje dużym potencjałem wzrostu, obecnie nie w pełni wykorzystywanym. Należy oczekiwać, że skuteczna promocja gospodarcza KWJM, skutkująca zwiększeniem dynamiki napływu inwestycji zewnętrznych (również zagranicznych), budowa wydajnego systemu informacji gospodarczej, a także stymulowanie eksportu realizowanego przez rodzime firmy oraz stworzenie efektywnej sieci powiązań B2B i B2A, będzie oddziaływać w skali regionalnej.

Wymaganie w ramach warunku brzegowego należy uznać za spełnione.

- Zapewnienie udziału partnerów społeczno-gospodarczych w podejmowanych działaniach.

Wszystkie działania w ramach projektu zakładają istotny udział partnerów społeczno-gospodarczych, głównie przedsiębiorców (w szczególności MŚP oraz ich zrzeszeń) oraz instytucji wspierających rozwój biznesu. Dodatkowo w ramach Business in Mazury przewidziano udział środowisk naukowych. Również w odniesieniu do Systemu Informacji Gospodarczej zakłada się, że stanowić on będzie platformę współpracy w zakresie edukacji i rozwoju zawodowego mieszkańców w celu tworzenia odpowiednio przygotowanej kadry pracowniczej (współpraca biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy). Służyć ma temu m.in. możliwie szerokie zaangażowanie przedstawicieli różnych podmiotów w tworzenie treści zawartych w systemie, realizacja badań ankietowych itd. Ponadto zakłada się nawiązanie ścisłej współpracy w COIE w Olsztynie, zwłaszcza w zakresie projektowania i wdrażania zadań: System Informacji Gospodarczej, System Identyfikacji Wizualnej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera.

Wymaganie w ramach warunku brzegowego należy uznać za spełnione.

- Spójność z polityką inwestycyjną regionu.

W kontekście projektów z zakresu promocji gospodarczej spójność z polityką inwestycyjną regionu należy odnieść do dokumentu pn.: „Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko – mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem promocji

gospodarczej regionu”. Zaplanowane w ramach projektu działania są w pełni zgodne z polityką inwestycyjną regionu, dzięki czemu ich realizacja bezpośrednio przyczyni się do realizacji wszystkich celów strategicznych i operacyjnych określonych w powyższym dokumencie, tj.:

- Cel strategiczny 1 – integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu – projekt zakłada m.in. wykonanie ekspertyzy w zakresie obsługi inwestora, utworzenie Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksporterera, utworzenie Systemu Informacji Gospodarczej, zacieśnienie współpracy z krajowymi i regionalnymi IOB, rozwój współpracy B2A, B2B, w związku z czym bezpośrednio wpłynie na osiągnięcie celów operacyjnych: 1.1, 1.2, 1.3 oraz 1.4.
- Cel strategiczny 2 – wypracowanie oferty gospodarczej regionu – projekt zakłada m.in. utworzenie Systemu Informacji Gospodarczej (z bazami danych terenów inwestycyjnych, przedsiębiorców), szkolenia osób zajmujących się obsługą inwestorów i eksporterów, tworzenie ofert inwestycyjnych, w związku z tym wpisuje się w cele operacyjne 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.
- Cel strategiczny 3 – promocja oferty gospodarczej regionu – wszystkie działania w ramach projektu mają na celu promocję gospodarczą mikroregionu oraz budowanie i wzmocnienie wizerunku obszaru jako atrakcyjnego inwestycyjnie, w związku z tym projekt przyczyni się do osiągnięcia celów operacyjnych 3.1, 3.2 oraz 3.3.

3. W odniesieniu do projektów wynikających z dokumentu „Wielkie Jeziora Mazurskie – Strategia” – projekty promocji gospodarczej oraz tworzenia systemu mazurskich kart turystycznych w systemie „sail pass”.

Poniżej wykazano, że projekt spełnia warunek brzegowy.

- Projekt wynika z dokumentu „Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 – Strategia”. Głównym celem Strategii jest wzrost konkurencyjności obszaru Wielkich Jezior Mazurskich w zakresie atrakcyjności turystycznej, warunków dla prowadzenia biznesu oraz wysokiej jakości środowiska przyrodniczego i warunków życia. Projekt przyczynia się do osiągnięcia celu głównego poprzez realizację celu strategicznego 5.2.2 *Konkurencyjna gospodarka w następujących obszarach:*
  - Silna pozycja WJM w tworzeniu inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego – projekt wspiera przedsiębiorstwa z obszaru KWJM działające w branżach należących do Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji, w szczególności poprzez stwarzanie warunków do budowania



ponadregionalnych i międzynarodowych powiązań kooperacyjnych z partnerami biznesowymi. Platformą dla tego typu aktywności są organizowane w ramach projektu wydarzenia gospodarcze.

- o Silne instytucje otoczenia biznesu (IOB) – w ramach projektu zakładane jest promowanie i pobudzanie aktywności IOB poprzez obecność ich przedstawicieli na wydarzeniach gospodarczych, organizowanych w ramach projektu.
- o Korzystny klimat dla biznesu – Strategia wprost sytuje to zagadnienie w obszarze zadań samorządu lokalnego. W ramach projektu wypracowane zostaną jednolite standardy i mechanizmy współpracy z przedsiębiorstwami oparte na partnerstwie i kompleksowości obsługi. Mechanizmy i standardy o których mowa zostaną ujęte w ramy dwóch systemów: Systemu Informacji Gospodarczej i Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera. Zostaną one wdrożone i zarządzane według jednolitego schematu we wszystkich samorządach tworzących partnerstwo w projekcie.
- o Wysokie kwalifikacje zawodowe – elementami wydarzeń gospodarczych organizowanych w ramach projektu będą debaty i panele z udziałem instytucji rynku pracy oraz przedstawicieli instytucji edukacyjnych i placówek oświatowych. Celem tych działań jest wypracowanie rozwiązań dostosowujących profil zawodowy mieszkańców KWJM (szczególnie młodych) do zapotrzebowania pracodawców.
- Projekt poświęcony jest promocji gospodarczej. Zasadnicza jego część realizowana jest w tym właśnie obszarze i ma za zadanie prezentowanie biznesowego potencjału zarówno mikroregionu regionu, jak i przedsiębiorców działających na jego terenie. Podstawowymi działaniami w tym zakresie są: kampania reklamowa, kampania PR, kampanie w mediach społecznościowych, misje gospodarcze przyjazdowe, System Informacji Gospodarczej oraz wydarzenia gospodarcze, realizowane w cyklu Business In Mazury.

#### 2.4.2 Analiza pozostałych warunków określonych w kryteriach wyboru.

##### Kryteria formalne wyboru projektów (obligatoryjne)

Lp.	Kryterium	Uzasadnienie
-----	-----------	--------------

1.	Projekt znajduje się w Wykazie projektów zidentyfikowanych przez właściwą instytucję w ramach trybu pozakonkursowego stanowiącym załącznik do SZOOP.	tak	Projekt zidentyfikowany załączniku nr 24 do Szczegółowego opisu osi priorytetowej I Inteligentna Gospodarka przez Instytucję Zarządzającą do realizacji w ramach trybu pozakonkursowego. Projekt w pełni spełnia wszystkie warunki określone w SzOOP oraz Regulaminie naboru
2.	Kwalifikowanie się projektu w ramach danego działania/poddziałania zgodnie z zapisami SZOOP i regulaminu.	tak	<p>Projekt kwalifikuje się w ramach Poddziałania 1.4.1. RPO WiM 2014-2020.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzasadnienie opis i cel projektu określone w części III wniosku o dofinansowanie są zgodne z celami Poddziałania 1.4.1 RPO WiM;</li> <li>2. Rodzaj projektu jest zgodny z typami projektów przewidzianymi w SZOOP dla Poddziałania 1.4.1 RPO WiM;</li> <li>3. Projekt mieści się w katalogu projektów możliwych do realizacji, określonym w regulaminie naboru;</li> <li>4. Wnioskodawca nie realizuje innego projektu w ramach RPO WiM 2014-2020 pokrywającego się z zakresem złożonego wniosku o dofinansowanie projektu;</li> <li>5. Projekt nie został fizycznie ukończony ani w pełni zrealizowany przed złożeniem wniosku o dofinansowanie;</li> <li>6. W projekcie nie występuje pomoc publiczna.</li> </ol>
3.	Niepodleganie wykluczeniu z możliwości ubiegania się o dofinansowanie ze środków UE na podstawie odrębnych przepisów	tak	<p>Wnioskodawca oraz partnerzy (o ile dotyczy) nie podlegają wykluczeniu z możliwości otrzymania dofinansowania, o którym mowa w:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;</li> <li>• ustawie z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym wbrew przepisom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;</li> <li>• ustawie z dnia 28 października 2002 r. o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary.</li> </ul>
4.	Wartość projektu oraz poziom dofinansowania projektu.	tak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poziom dofinansowania UE wydatków kwalifikowalnych w projekcie nie przekracza maksymalnego poziomu dofinansowania obowiązującego dla Poddziałania 1.4.1 RPO WiM 2014-2020 określonego w SZOOP oraz regulaminie naboru;</li> <li>2. Wartość projektu nie przekracza minimalnej i maksymalnej wartości obowiązującej dla Poddziałania 1.4.1 RPO WiM;</li> <li>3. Wartość wydatków kwalifikowalnych projektu nie przekracza minimalnej i maksymalnej wartości obowiązującej dla Poddziałania 1.4.1 RPO WiM;</li> </ol>

			<p>4. Wartość dofinansowania projektu nie przekracza alokacji dla naboru;</p> <p>5. Projekt nie jest objęty pomocą de minimis.</p>
5.	Spełnienie wymogów w odniesieniu do projektu partnerskiego	tak	<p>Projekt spełnia wymogi w zakresie utworzenia partnerstwa zgodnie z art. 33 ustawy wdrożeniowej, brak partnerów spoza sektora finansów publicznych, pomiędzy partnerami zawarto umowę partnerską, określającą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przedmiot umowy;</li> <li>• prawa i obowiązki stron;</li> <li>• zakres i formę udziału poszczególnych partnerów w projekcie;</li> <li>• partnera wiodącego uprawnionego do reprezentowania pozostałych partnerów projektu;</li> <li>• sposób przekazywania dofinansowania na pokrycie kosztów ponoszonych przez poszczególnych partnerów projektu, umożliwiającą określenie kwoty dofinansowania udzielonego każdemu z partnerów;</li> <li>• sposób postępowania w przypadku naruszenia lub nie wywiązania się stron z porozumienia lub umowy.</li> </ul>
6.	Uprawnienie podmiotu do ubiegania się o dofinansowanie.	tak	Forma prawna wnioskodawcy i partnerów jest zgodna z typem Beneficjentów wskazanych w SZOOP i regulaminie naboru.
7.	Poprawne zastosowanie cross-finansingu.	tak	Limit cross-finansingu określony w SZOOP nie jest przekroczony, planowany zakres zastosowania cross-finansingu jest zgodny z SZOOP (działania szkoleniowe)
8.	Obszar realizacji projektu.	tak	obszar realizacji projektu jest zgodny z obszarem wskazanym w SZOOP i Regulaminie naboru

## Kryteria merytoryczne – ogólne

Lp.	Kryterium	Uzasadnienie	
1	Możliwość uzyskania dofinansowania przez projekt	tak	Projekt zidentyfikowany załączniku nr 24 do Szczegółowego opisu osi priorytetowej I Inteligentna Gospodarka przez Instytucję Zarządzającą do realizacji w ramach trybu pozakonkursowego. Projekt w pełni spełnia wszystkie warunki określone w SzOOP oraz Regulaminie naboru
2	Zgodność projektu z zasadą równości szans kobiet i mężczyzn	tak	Projekt ma pozytywny wpływ na zasadę równości szans kobiet i mężczyzn. Szczegółowe informacje w tym zakresie oraz uzasadnienie pozytywnego wpływu znajdują się w podrozdziale 2.6.1 niniejszego studium.
3	Zgodność projektu z zasadą równości szans	tak	Projekt ma pozytywny wpływ na zasadę równości szans i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób

	i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami		z niepełnosprawnościami Szczegółowe informacje w tym zakresie oraz uzasadnienie pozytywnego wpływu znajdują się w podrozdziale 2.6.2 niniejszego studium.
4	Zamówienia publiczne i konkurencyjność	tak	Założenia projektu są zgodne z przepisami ustawy PZP oraz zasadą konkurencyjności. Informacje w podrozdziale 2.3.4
5	Pomoc publiczna i pomoc <i>de minimis</i>	tak	Założenia wariantu są zgodne z zasadami pomocy publicznej i pomocy <i>de minimis</i> . Projekt nie jest objęty przepisami o pomocy publicznej, przewiduje udzielanie pomocy <i>de minimis</i> .
6	Wykonalność techniczna	tak	Projekt jest w pełni wykonalny pod względem technicznym, prawnym i realizacyjnym: – zrealizowano badania poprzedzające określenie założeń projektu, – określono potrzeby realizacji projektu oraz jego cele (wnioski z badań stanowiły podstawę przy sporządzaniu zakresu projektu), – przeprowadzono analizę wariantową, wybrano optymalny wariant realizacyjny, – Wnioskodawca zapewni trwałość w okresie min. 5 lat od zakończenia projektu. Informacje w podrozdziałach: 2.3.4, 1.1, 1.2, 2, 2.2
7	Trwałość projektu	tak	Wnioskodawca posiada potencjał instytucjonalny, kadrowy i finansowy do realizacji projektu. Informacje w podrozdziałach 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3
8	Wskaźniki	tak	Dla projektu poprawnie określono wskaźniki. Informacje w podrozdziale 1.2

Kryteria merytoryczne – specyficzne

Lp.	Kryterium		Uzasadnienie
1	Zgodność z polityką inwestycyjną regionu	tak	Projekt jest zgodny z polityką inwestycyjną regionu określoną w „Założeniach w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem promocji gospodarczej regionu”. Informacje w podrozdziale 1.2.
2	Zgodność planowanych działań związanych z promocją gospodarczą ze zdiagnozowanymi potrzebami.	tak	W ramach prac przygotowawczych przeprowadzono badanie: „Analizę przedsiębiorstw z obszaru KWJM”, projekt w pełni odpowiada na zdiagnozowane potrzeby, zaplanowano właściwie dobrane działania (w tym zapewnienie udziału podmiotów społeczno-gospodarczych) Informacje w podrozdziałach: 1.1, 1.2, 2, 2.5.5
3	Właściwy dobór grup odbiorców działań promocji gospodarczej	tak	Główną grupę odbiorców działań promocji gospodarczej w ramach projektu stanowią – potencjalni inwestorzy (krajowi i zagraniczni), – krajowi i zagraniczni potencjalni kontrahenci firm z obszaru KWJM (w tym importerzy). Informacje w rozdziale 1.1 oraz 2 (Identyfikacja projektu – opis działań).
4	Mechanizm monitorowania efektów działań promocji gospodarczej	tak	Projekt przewiduje mechanizm monitorowania efektów prowadzonych działań. Dla projektu określono wskaźniki produktu i rezultatu oraz sposób monitorowania ich

			osiągnięcia. Projekt przewiduje realizację badań trackingowych, tj. oceniających efekty działań promocyjnych (realizacja badania: 1/rok, tj. 3 / projekt). Ponadto w Strategii Marki KWJM przewidziano realizację badań ankietowych wśród uczestników wydarzeń, które mają na celu m.in. poznanie opinii interesariuszy odnośnie podejmowanych działań. Wyniki badań posłużą ewaluacji i podjęciu decyzji o udoskonaleniu procesu wdrażania projektu.
5	Zasięg działań promocji gospodarczej	tak	Wariant przewiduje realizację działań promocyjnych na rynku krajowym (działania na poziomie krajowym (poza województwem warmińsko mazurskim lub dla grup docelowych promocji spoza regionu) oraz międzynarodowym (w tym media zagraniczne). Informacje w rozdziale 2 (Identyfikacja projektu – opis działań).
6	Wykorzystanie w działaniach promocji gospodarczej min. 3 różnych kanałów promocji	tak	Wariant przewiduje wykorzystanie 9 kanałów promocji: 1. Formy drukowane (folder, wizytówka inwestycyjna, publikacja), 2. Internet, 3. Prasa, 4. Telewizja, 5. Kontakt bezpośredni, 6. PR, 7. Radio, 8. Product placement, 9. Wysyłka kreatywna. Informacje w rozdziale 2 (Identyfikacja projektu – opis działań).
7	Udział w działaniach promocji gospodarczej min. 15 MŚP	tak	Wariant przewiduje udział 296 MŚP poprzez zaangażowanie w wybrane działania (wydarzenia gospodarcze).
8	Efekty promocji gospodarczej	tak	Wykonawca założył efekty w postaci podpisanych przez samorządy z obszaru KWJM listów intencyjnych z zewnętrznymi kontrahentami – 15 szt.

## Kryteria merytoryczne – punktowe

Lp.	Kryterium	Uzasadnienie	
1	Projekt wykazuje wpływ na rozwój co najmniej jednej inteligentnej specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego	5	Wariant obejmuje wpływ poprzez promocję gospodarczą w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji regionu: 1. Wpływ na wykorzystanie szans zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji. 2. Wpływ na wzmocnienie silnych stron i eliminację słabych stron zdiagnozowanych w analizie SWOT dla inteligentnych specjalizacji, 3. Dyfuzję wyników projektu na więcej niż jeden podmiot działający w obszarze inteligentnych specjalizacji. 4. Wpływ na kreowanie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym, biznesowym, otoczeniem biznesu, administracją w obrębie specjalizacji w wyniku

			realizacji projektu, 5. Stworzenie w wyniku projektu możliwości eksportowych w ramach specjalizacji i generowanie potencjalnego wzrostu współpracy w europejskich łańcuchach wartości. Informacje w podrozdziale 2.5.2.
2	Zasięg działań promocji gospodarczej	4	Wariant obejmuje promocję gospodarczą na rynku krajowym oraz zagranicznym: 1. Kraje UE: Niemcy, Litwa, Łotwa, Estonia Szwecja, Dania. 2. Kraje spoza UE: Rosja, Ukraina. Informacje w rozdziale 2 (Identyfikacja projektu – opis działań).
3	Liczba MŚP które wezmą udział w działaniach promocji gospodarczej	6	Wariant zakłada uczestnictwo 296 MŚP w organizowanych wydarzeniach gospodarczych.
4	Promowany obszar	3	Wariant zakłada promocję obszaru obejmującego więcej niż 1 powiat.
5	Kompleksowość promocji gospodarczej	3	Wariant obejmuje wykorzystanie następujących kanałów: 1. Formy drukowane (folder, wizytówka inwestycyjna, publikacja), 2. Internet, 3. Prasa, 4. Telewizja, 5. Kontakt bezpośredni, 6. PR, 7. Radio, 8. Product placement, 9. Wysyłka kreatywna. Informacje w rozdziale 2 (Identyfikacja projektu – opis działań).
6	Poziom wkładu własnego	0	Projekt zakłada wkład własny na poziomie 15%
7	Wpływ na rozwiązanie wszystkich zdiagnozowanych problemów kluczowych interesariuszy	1	Projekt przyczynia się do rozwiązania wszystkich zdiagnozowanych problemów kluczowych interesariuszy. Informacje w podrozdziałach 1.1, 1.2, oraz rozdziale 2. Identyfikacja projektu (opis działań)
8	Realizacja kilku komplementarnych celów	1	Wariant obejmuje kilka komplementarnych celów. Informacje w podrozdziale 1.2.
łącznie pkt:		23	

## 2.5 Zgodność wybranego wariantu z zasadami horyzontalnymi wynikającymi z RPO WiM 2014–2020

### 2.5.1 Wpływ wybranego wariantu na wzrost zatrudnienia

Kryteria merytoryczne zawarte w ogłoszeniu o naborze nr RPWM.01.04.01-IZ.00-28-002/17 nie wskazują konieczności wykazania wzrostu zatrudnienia netto, w związku z tym w projekcie nie przewidziano utworzenia nowych miejsc pracy.

### 2.5.2 Wpływ wybranego wariantu na rozwój inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur

Projekt obejmuje działania wpływające na rozwój wszystkich inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego określonych w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*. Poniżej odniesiono się do kryteriów merytorycznych punkowych. Uwzględniono raporty z *Badań potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego*.

**Wpływ na eliminowanie negatywnego wpływu zagrożeń i na wykorzystanie szans zdiagnozowanych w analizie SWOT dla danej inteligentnej specjalizacji**

#### Ekonomia wody

Projekt wpłynie na eliminowanie negatywnego wpływu następujących zagrożeń:

- Sytuacja geopolityczna, przekładająca się na relacje Polski z Rosją – będzie również skutkowała zmniejszeniem popytu na produkty warmińsko-mazurskich przedsiębiorstw, ograniczeniem wymiany handlowej, a także zahamowaniem małego ruchu granicznego – projekt zakłada m.in. promocję na rynku rosyjskim oraz organizację misji przyjazdowych (z przedstawicielami rosyjskimi), co wpłynie na poprawę i rozwój stosunków handlowych z Rosją;
- Większa konkurencyjność innych regionów w przyciąganiu młodych, zdolnych mieszkańców Warmii i Mazur – spowoduje dalszy odpływ potencjalnych pracowników do innych, bardziej konkurencyjnych pod względem warunków pracy i rozwoju osobistego, regionów i krajów. W połączeniu ze zmianami demograficznymi i starzeniem się społeczeństwa będzie to stanowiło poważne wzywanie dla rynku pracy –projektu obejmują koncentrację na działaniach mających na celu przyciągnięcie nowych mieszkańców na obszar KWJM (m.in. przedstawiciele wolnych zawodów) oraz wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, co spowoduje wzrost konkurencyjności pod względem warunków pracy.

Projekt wpłynie pozytywnie na wykorzystanie następujących szans (oddziaływanie wszystkich zaplanowanych w ramach projektu zadań):

- Trend na zdrowe i aktywne spędzanie czasu wolnego oraz rozwój turystyki aktywnej – widoczny już dziś wzrost jednostek pływających na mazurskich jeziorach, a także liczba osób uprawiających sporty wodne stwarza szansę na głębsze wykorzystanie potencjału przyrodniczego regionu;
- Rosnąca świadomość konsumentów w zakresie zdrowego odżywiania oraz moda na produkty regionalne i produkty „wyjątkowe” – przyczyni się do wzrostu popytu na wysokiej jakości żywność oferowaną przez przedsiębiorstwa z regionu;
- Środki pomocowe w perspektywie 2014-2020, w tym pula regionalna nastawiona na wsparcie inteligentnej specjalizacji;
- Powszechne kojarzenie regionu z bogactwem wody – rozpoznawalność i pozytywna asocjacja, z pomocą której można wzmacniać zarówno markę turystyczną, jak i „rozciągnąć” ją na inne wymiary aktywności gospodarczej i naukowej inteligentnej specjalizacji;
- Regulacje prawne w zakresie OZE oraz upowszechnienie wykorzystywania tzw. „zielonej energii” – dzięki uchwaleniu ustawy o odnawialnych źródłach energii rośnie szansa na rozwój energetyki wodnej, ale również innych instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii, wpływając korzystnie na stan środowiska przyrodniczego oraz wizerunek regionu jako regionu ekologicznego.

### Drewno i meblarstwo

Projekt wpłynie na eliminowanie negatywnego wpływu następujących zagrożeń:

- Rosnąca konkurencja firm zagranicznych – ze szczególnym naciskiem na korporacje międzynarodowe, dysponujące dużo większym kapitałem rozwojowym niż firmy lokalne, nowocześniejszym sprzętem, oferującym nowoczesne produkty wysokiej klasy, posiadającymi znacząco większe od firm z regionu środki na promocję i reklamę – wszystkie działania w ramach projektu koncertują się na wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw KWJM;
- Ograniczona współpraca między firmami w obrębie specjalizacji – niski poziom zaufania między firmami prowadzi do braku komunikacji i współpracy. Proces spowalnia rozwój branży oraz obniża jej konkurencyjność poprzez niechęć do wspólnych inwestycji (np. maszyny, laboratoria) i wzajemnego wsparcia (np. promocja na rynkach zagranicznych) – projekt obejmuje działania mające na celu wzrost współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w ramach poszczególnych branż inteligentnych specjalizacji oraz współpracy



- międzybranżowej, m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;
- Ograniczona współpraca przedsiębiorców z uczelniami i jednostkami badawczymi oraz IOB – posiada decydujący wpływ na dalsze losy branży drzewnej i meblarskiej oraz całej specjalizacji. Główną przeszkodę w budowaniu współpracy na tej linii jest brak wcześniejszych modeli partnerstw oraz niska świadomość, co do konieczności budowania przewagi konkurencyjnej firm poprzez innowację. Poza kilkunastoma dużymi przedsiębiorstwami działającymi w regionie, posiadającymi środki aby samodzielnie inwestować w technologię, specjalizację wypełniają firmy małe, o niskiej świadomości konieczności stałego ulepszania produktów oraz optymalizacji procesu produkcji – projekt zakłada zaangażowanie przedstawicieli uczelni wyższych, instytucji wspierających rozwój biznesu m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;
  - Luka kompetencyjna – brak wykwalifikowanej kadry – rezultatem niedopasowania rynku pracy do rynku edukacji, jest odpływ absolwentów lokalnych szkół do innych województw w poszukiwaniu pracy, która odpowiadałaby ich kwalifikacjom. Niedopasowanie dotyczy również edukacji na poziomie szkół zawodowych, w ramach której uczniowie nie nabywają kompetencji potrzebnych do pracy z szybko zmieniającymi się wymaganiami w obszarze technologii – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej);
  - Sytuacja geopolityczna, przekładająca się na relacje Polski z Rosją – będzie również skutkowało zmniejszeniem popytu na produkty warmińsko-mazurskich przedsiębiorstw, ograniczeniem wymiany handlowej, a także zahamowaniem małego ruchu granicznego – projekt zakłada m.in. promocję na rynku rosyjskim oraz organizację misji przyjazdowych (z udziałem rosyjskich przedstawicieli), co wpłynie na poprawę i rozwój stosunków handlowych z Rosją;
  - Większa konkurencyjność innych regionów w przyciąganiu młodych, zdolnych mieszkańców Warmii i Mazur – spowoduje dalszy odpływ potencjalnych pracowników do innych, bardziej konkurencyjnych pod względem warunków pracy i rozwoju osobistego, regionów i krajów. W połączeniu ze zmianami demograficznymi i starzeniem się społeczeństwa będzie to stanowiło poważne wzywanie dla rynku pracy –projektu obejmującą koncentrację na działaniach mających na celu przyciągnięcie nowych mieszkańców na obszar KWJM (m.in. przedstawicieli wolnych

zawodów) oraz wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, co spowoduje wzrost konkurencyjności pod względem warunków pracy.

Projekt wpłynie pozytywnie na wykorzystanie następujących szans:

- Wspólna promocja firm w specjalizacji – ułatwi im mierzenie się z wyzwaniami stawianymi przez rynki zagraniczne oraz rosnącą konkurencyjnością z firmami zachodnio-europejskimi działającymi na rynku Polskim. Efektywna i zorganizowana współpraca w ramach promocji pozwoli również na wzrost zaufania w obrębie firm i przełoży się na wzmożoną współpracę na rzecz rozwoju całej specjalizacji – wszystkie działania w ramach projektu przyczynią się do wykorzystania szansy;
- Wzrost współpracy firm w obrębie klastrów – wspólne działania firm pod patronatem klastrów okazać mogą się silnym czynnikiem stymulującym rozwój specjalizacji, szczególnie w obszarze innowacyjności oraz promocji branży, regionu i produktów – projekt przywiduje wzrost współpracy i powiązań kooperacyjnych w ramach poszczególnych branż inteligentnych specjalizacji (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej), co w przyszłości skutkować może utworzeniem klastrów w ramach poszczególnych specjalizacji;
- Środki pomocowe w perspektywie 2014-2020, w tym pula regionalna nastawiona na wsparcie inteligentnej specjalizacji – wszystkie działania w ramach projektu przyczynią się do wykorzystania szansy;
- Dostosowanie kierunków nauczania oraz nabywanych w ich ramach kompetencji zawodowych do wymagań rynku pracy – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej).

### Żywność wysokiej jakości

Projekt wpłynie na eliminowanie negatywnego wpływu następujących zagrożeń:

- Sytuacja geopolityczna, przekładająca się na relacje Polski z Rosją – będzie również skutkowałą zmniejszeniem popytu na produkty warmińsko-mazurskich przedsiębiorstw, ograniczeniem wymiany handlowej, a także zahamowaniem małego ruchu granicznego – projekt zakłada m.in. promocję na rynku rosyjskim oraz organizację misji przyjazdowych (z udziałem rosyjskich przedstawicieli), co wpłynie na poprawę i rozwój stosunków handlowych z Rosją;
- Trendy związane z masową produkcją żywności – w tym nacisk na unifikację i skrócenie procesów produkcyjnych będą ograniczały możliwości konkurowania, w szczególności, małym producentom dbającym o utrzymywanie wysokiej jakości wyrobów – projekt wpłynie na

eliminowanie negatywnego wpływu zagrożenia m.in. poprzez promocję mazurskiej branży spożywczej, tj. produktów wytwarzanych tradycyjnie, w warunkach wysokiej jakości środowiska;

- Upowszechnienie produkcji żywności genetycznie modyfikowanej – jej napływ z zewnątrz i wzmocnienie pozycji konkurentów zewnętrznych może osłabić pozycję firm z Warmii i Mazur produkujących żywność w sposób tradycyjny – projekt wpłynie na zmniejszenie negatywnego wpływu zagrożenia m.in. poprzez promocję mazurskiej branży spożywczej, tj. produktów wytwarzanych tradycyjnie, w warunkach wysokiej jakości środowiska;
- Większa konkurencyjność innych regionów w przyciąganiu młodych, zdolnych mieszkańców Warmii i Mazur – spowoduje dalszy odpływ potencjalnych pracowników do innych, bardziej konkurencyjnych pod względem warunków pracy i rozwoju osobistego, regionów i krajów. W połączeniu ze zmianami demograficznymi i starzeniem się społeczeństwa będzie to stanowiło poważne wzywanie dla rynku pracy – projektu obejmują koncentrację na działaniach mających na celu przyciągnięcie nowych mieszkańców na obszar KWJM (m.in. przedstawicieli wolnych zawodów) oraz wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, co spowoduje wzrost konkurencyjności pod względem warunków pracy.

Projekt wpłynie pozytywnie na wykorzystanie następujących szans:

- Promocja produktów regionalnych na rynkach zewnętrznych, w tym centralne wsparcie zagranicznej promocji żywności, jako jednej z „polskich specjalności eksportowych”. Możliwość pozyskania nowych lub pogłębienia dotychczasowych zagranicznych rynków zbytu – projekt przywidiuje udzielnie wsparcia przedsiębiorcom w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, m.in. poprzez realizację misji gospodarczych przyjazdowych, Business in Mazury, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;
- Moda na żywność wysokiej jakości, eko-żywność, eko-produkty oraz produkty „wyjątkowe” i regionalne – wzmocnienie już obecnych na rynku trendów wśród konsumentów, na które odpowiadać mogą (i już to robią) przedsiębiorstwa z regionu (także te o mniejszej skali działalności), zmniejszenie odsetka decyzji „cenowych” – pozytywny wpływ projektu m.in. poprzez promocję mazurskiej branży spożywczej, tj. produktów wytwarzanych tradycyjnie, w warunkach wysokiej jakości środowiska;
- Fundusze publiczne nastawione na wsparcie specjalizacji – przy czym w wymiarze aktywizacji współpracy biznes-nauka skuteczność wdrażania tego typu wsparcia będzie uzależniana m.in. od przełamywania stereotypowego postrzegania środowiska nauki przez biznes. Na poziomie krajowym warmińsko-mazurska specjalizacja Żywność wysokiej jakości pokrywa się z polami

specjalizacji krajowych, co przekłada się na szersze możliwości dofinansowania działań – wszystkie działania w ramach projektu przyczynią się do wykorzystania szansy;

- Powszechne kojarzenie regionu z naturą – rozpoznawalność Warmii i Mazur oraz pozytywna asocjacja, z pomocą której należy wzmacniać również markę gospodarczą regionu (nie tylko turystyczną) – wszystkie działania w ramach projektu przyczynią się do wykorzystania szansy.

Wpływ na wzmocnienie silnych stron i eliminację słabych stron zdiagnozowanych w analizie SWOT dla danej inteligentnej specjalizacji

#### Ekonomia wody

Projekt przyczyni się do wzmocnienia następujących silnych stron (realizacja wszystkich działań w ramach projektu):

- Wyjątkowe warunki naturalne i zasoby wody – w kontekście krajobrazowym i rekreacyjnym dla usług turystyki oraz jako warunki i zasoby do działalności produkcyjnej (m.in. dla szklnictwa czy energetyki wodnej). Atut ten wzmacnia również niski poziom zanieczyszczenia środowiska;
- Rozpoznawalny obszar Wielkich Jezior Mazurskich, który koncentruje szereg aktywności przedsiębiorstw Ekonomii wody, wykorzystuje już swój potencjał przyrodniczy i gdzie rozwijana jest współpraca ponadlokalna;
- Tradycje gospodarcze Ekonomii wody (szczególnie w produkcji łądzi; firmy rodzinne), a zarazem pozytywne nastawienie przedsiębiorców do modernizacji – chęci wdrażania nowych rozwiązań procesowych i technologicznych;
- Obecność przedsiębiorstw Ekonomii wody odnoszących sukcesy na rynkach. Zarówno liczba przedsiębiorstw Ekonomii wody, jak i ich aktywność rynkowa wzrasta (mierzona np. eksportem, czy liczbą turystów). W specjalizacji, szczególnie w branżach produkcyjnych, obecne są firmy z doświadczeniem na rynkach zagranicznych (m.in. branża jachtowa, wpisująca się w polskie specjalizacje eksportowe), wyraźnie rosnącymi obrotami sprzedaży i wypracowujące przy tym nowe rozwiązania (także produktowe);
- Wytwarzanie dobrej jakości produktów przy relatywnie niższych kosztach produkcji. Atrakcyjność regionalnych produktów Ekonomii wody pozytywnie weryfikuje rynek – świadczy o tym np. rosnący eksport. Zarazem regionalni przedsiębiorcy wskazują na przewagę nad producentami zachodnimi w zakresie niższych kosztów pracy;
- Zaplecze instytucjonalne świadczące wsparcie w zakresie finansowania zewnętrznego – przedsiębiorcy ze specjalizacji, przez pryzmat ostatnich lat, pozytywnie oceniają dostępność

w regionie doradztwa i wsparcia w zakresie środków zewnętrznych. Wyzwaniem wobec instytucji otoczenia biznesu w nowej perspektywie będzie animowanie i świadczenie usług związanych z relacjami nauka – biznes.

Projekt przyczyni się do eliminacji następujących słabych stron:

- Niedostateczne dopasowanie kształcenia zawodowego do potrzeb inteligentnej specjalizacji i niedobory wyspecjalizowanej kadry – na taką słabość nakładają się niktłe powiązania pomiędzy biznesem a instytucjami kształcenia. Problemy kadrowe szczególnie dotkliwe są m.in. dla branży szklarskiej, dla której nie ma zaplecza instytucjonalnego w regionie – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury oraz Systemu Informacji Gospodarczej);
- Niski poziom współpracy wewnątrz specjalizacji zarówno na linii biznes – biznes, nauka – biznes oraz nauka – nauka – projekt zakłada rozwój międzysektorowej współpracy, w tym zaangażowanie przedstawicieli uczelni wyższych, instytucji wspierających rozwój biznesu m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;
- Niewielkie zaangażowanie w międzynarodowe sieci i projekty badawczo-rozwojowe – na tle pozostałych specjalizacji województwa, podmioty związane z Ekonomią wody bardzo rzadko angażowały się w przedsięwzięcia transgraniczne – projekt zakłada wzrost współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw w ramach inteligentnych specjalizacji m.in. poprzez organizację zagranicznych misji przyjazdowych.

#### Drewno i meblarstwo

Projekt przyczyni się do wzmocnienia następujących silnych stron:

- Tradycje gospodarcze i doświadczenie przedsiębiorców – występują głównie w przetwórstwie i obróbce drewna oraz w produkcji mebli. Współtworzą tożsamość branżową i wspólnotę interesów oraz przekładają się na efektywność w kulturze pracy – projekt zakłada rozwój współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, co przyczyni się do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk;
- Wysoka jakość produktów – branża meblarska rozwija się aktywnie. Jakość produktów dostosowywana jest do zachodnioeuropejskich standardów oraz do rosnących potrzeb (solidność, design) rynku wewnętrznego. Firmy z regionu z sukcesami konkurują na zagranicznych rynkach – projekt zakłada wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstw;

- Stały rozwój branży drzewnej i meblarskiej – liczba przedsiębiorstw Drewna i meblarstwa oraz ich aktywność rynkowa wzrasta – mierzona np. wzrostem eksportu, rosnącymi obrotami sprzedaży, czy wypracowywaniem stale nowych rozwiązań (produktowych, procesowych) – projekt zakłada m.in. wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki, co przyczyni się do dalszego rozwoju branży.

Projekt przyczyni się do eliminacji następujących słabych stron:

- Niedostateczne dopasowanie obszarów kształcenia zawodowego do wymagań rynku pracy – rezultatem jest niedobór przeszkolonej kadry mogący zasilić przedsiębiorstwa działające w ramach specjalizacji. Problem wzmacnia słaba współpraca pomiędzy biznesem, a instytucjami sektora nauki. Problemy kadrowe szczególnie silnie odczuwalne są w przedsiębiorstwach wymuszających dostosowanie kwalifikacji zawodowych do obsługi szybko zmieniającej się technologii – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej);
- Niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników (luka kompetencyjna) – w związku z opisanym wyżej niedopasowaniem, następuje odpływ wykwalifikowanych absolwentów regionalnych uczelni do innych województw w celu poszukiwania pracy. Niedobór dotyczy zarówno pracowników do obsługi maszyn, specjalistów z wyższym wykształceniem z obszaru produkcji mebli i drewna, a także wykwalifikowanej kadry menadżerskiej – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej);
- Niewystarczająca promocja firm z branży i regionu – w świetle wyzwań stawianych przez rynki zagraniczne oraz rosnącej konkurencyjności z firmami zachodnio-europejskimi działającymi na rynku Polskim, konieczna jest znacznie bardziej efektywna i zorganizowana współpraca w ramach promocji. Zdecydowana większość firm w IS Drewno i meblarstwo nie posiada świadomości korzyści płynącej z tego rodzaju współpracy – wszystkie działania w ramach projektu;
- Niska ogólna świadomość korzyści ze współpracy w obrębie firm działających w IS Drewno i meblarstwo – brak komunikacji i współpracy między firmami, będące efektem niskiego poziomu zaufania, spowalnia rozwój branży oraz obniża jej konkurencyjność – projekt zakłada rozwój międzysektorowej współpracy, w tym zaangażowanie przedstawicieli uczelni wyższych,

instytucji wspierających rozwój biznesu m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;

- Bardzo ograniczona współpraca wewnątrz specjalizacji – zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami jak i na linii biznes – nauka/IOB. Ograniczony poziom komunikacji występuje również pomiędzy sektorem prywatnym i JST – projekt zakłada rozwój międzysektorowej współpracy, w tym zaangażowanie przedstawicieli uczelni wyższych, instytucji wspierających rozwój biznesu m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;

#### Żywność wysokiej jakości

Projekt przyczyni się do wzmocnienia następujących silnych stron:

- Wysoka jakość środowiska naturalnego – bogactwo przyrodnicze i czyste środowisko – projekt przyczyni się do wzmocnienia silnej strony poprzez promocję walorów przyrodniczych oraz produktów wytwarzanych w warunkach wysokiej jakości środowiska – wszystkie działania w ramach projektu;
- Dostęp do surowców wysokiej jakości potrzebnych do produkcji żywności – zarówno w regionie, jak i w jego najbliższym otoczeniu – projekt przyczyni się do zwiększenia świadomości o ważnej roli jakości surowców w produkcji żywności o wysokiej jakości;
- Silne tradycje produkcji żywności w regionie, które wzmacniają potencjał tej branży. Wieloletnie doświadczenie w produkcji zdrowej i ekologicznej żywności dopełnia wysoka motywacja i ambicje rozwojowe przedsiębiorców. Jednym z rezultatów tego połączenia jest wysoka w skali kraju pozycja regionu pod względem liczby i dynamiki nowoczesnych zakładów produkujących żywność wysokiej jakości – wszystkie działania w ramach projektu;
- Różnorodność oferty w zakresie produkowanej żywności, w tym bogata oferta i potencjał produktów regionalnych – wzmocnienie silnej strony poprzez realizację wszystkich działań promocyjnych w ramach projektu;
- Działalność w regionie liderów z branż należących do specjalizacji – firm, które osiągają znaczące wyniki sprzedażowe, obecne są na rynkach zagranicznych, zagospodarowały nisze a nawet starają się kreować trendy i wyznaczać nowe rozwiązania w branży. Są to większe podmioty, których regionalna działalność może przekładać się, a po części już się przekłada, na wzmocnienie całego łańcucha produkcji żywności – wzmocnienie i wykorzystanie mocnej strony m.in. poprzez zaangażowanie liderów jako Ambasadorów Marki KWJM;
- Wyniki sprzedażowe i eksportowe branży spożywczej, które świadczą o rosnącej konkurencyjności, warunkowanej wysoką jakością produktów przy relatywnie niskich cenach

(względem rynku UE) – wszystkie działania w ramach projektu, w zwłaszcza w zakresie promocji na rynkach zagranicznych;

- Wzmacniający się regionalny system znaków jakości – pozwalający budować przewagę nad innymi regionami – wzmocnienie silnej strony m.in. w ramach realizacji zadania System Identyfikacji Wizualnej.

Projekt przyczyni się do eliminacji następujących słabych stron:

- Ograniczona skala działania małych przedsiębiorstw produkcyjnych – zwłaszcza związanych z produkcją żywności tradycyjnej, powodująca problemy z dotarciem do nowych rynków zbytu, a także dystrybucji towarów w lokalnym środowisku – projekt ma na celu wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, rozwój współpracy międzysektorowej, wsparcie w dotarciu do nowych rynków zbytu i wzrost umiędzynarodowienia przedsiębiorstw;
- Brak rozwiniętej współpracy wewnątrz specjalizacji – pomiędzy podmiotami sektora biznesu, nauki i IOB, a także słaby samorząd gospodarczy zmniejszają potencjał konkurencyjny specjalizacji, ograniczają możliwość zawiązywania grup producenckich oraz obniżają pozycję negocjacyjną m.in. z dużymi sieciami handlowymi – projekt zakłada rozwój branżowej oraz międzysektorowej współpracy, w tym zaangażowanie przedstawicieli uczelni wyższych, instytucji wspierających rozwój biznesu m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej, Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera;
- Niedostateczne dopasowanie kształcenia zawodowego do potrzeb inteligentnej specjalizacji i niedobory pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi – w szczególności technicznymi (w tym operatorów maszyn i sprzętu stosowanego w branży przetwórczej oraz produkcji takiego wyposażenia na rzecz przetwórstwa), ale również miękkimi umiejętnościami. Na tę słabość nakłada się również problem nieatrakcyjnych warunków zatrudnienia i niska motywacja młodzieży do pracy w zawodach związanych z produkcją żywności – projekt zakłada inicjowanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, placówkami oświatowymi, uczelniami wyższymi oraz sektorem biznesu w celu dostosowania lokalnego rynku pracy do potrzeb rynku (m.in. w ramach zadania Business in Mazury, System Informacji Gospodarczej);
- Brak patriotyzmu lokalnego wśród konsumentów i niski poziom dochodów mieszkańców Warmii i Mazur – które ograniczają konsumpcję żywności produkowanej tradycyjnie przez lokalnych producentów – wszystkie działania w ramach projektu.



- Niedostateczna promocja gospodarcza regionu – w porównaniu do promocji turystycznej, szczególnie słabo promowane produkty wytwarzane przez lokalnych producentów – wszystkie działania w ramach projektu.

Dyfuzja wyników projektu na więcej niż jeden podmiot działający w obszarze danej inteligentnej specjalizacji

Projekt zakłada następujące działania, których efektem będzie dyfuzja jego wyników na podmioty działające w ramach inteligentnych specjalizacji – przedsiębiorstwa i ich zrzeszenia:

- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej– publikacja baz w podziale na inteligentne specjalizacje,
- Wydarzenia gospodarcze dedykowane poszczególnym specjalizacjom w ramach Business in Mazury,
- Misje przyjazdowe i spotkania B2B w obrębie poszczególnych specjalizacji,
- Uruchomienie Mazurskiego Systemu Obsługi Inwestora i Eksportera.

Stworzenie w wyniku projektu możliwości eksportowych w ramach danej specjalizacji oraz generowanie potencjalnego wzrostu współpracy w europejskich łańcuchach wartości

Niniejszy projekt obejmuje działania w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji, w wyniku których stworzone zostaną możliwości eksportowe oraz generowany będzie potencjalny wzrost współpracy w europejskich łańcuchach wartości:

- Działania promocyjne nakierowane na inwestorów i kontrahentów zagranicznych: organizacja zagranicznych misji przyjazdowych – organizacja spotkań B2B oraz zapewnienie uczestnictwa w nich przedsiębiorców działających na obszarze KWJM, organizacja wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach, samorządach, IOB;
- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej – wielojęzyczny system umożliwiający znalezienie kooperantów, w tym zagranicznych;
- Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera: udzielanie wsparcia w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej, linkowanie przedsiębiorców;
- Business in Mazury: w ramach wydarzeń będą brać udział potencjalni kontrahenci / partnerzy z zagranicy (w tym między innymi organizacja tzw. stolików biznesowych), co pozwoli na skuteczne nawiązywanie międzynarodowych kontaktów biznesowych.

Wpływ na kreowanie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym, biznesowym, otoczeniem biznesu, administracją w obrębie co najmniej jednej specjalizacji w wyniku realizacji projektu

Niniejszy projekt obejmuje działania w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji, w wyniku których inicjowana i realizowana będzie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym, biznesowym, otoczeniem biznesu oraz administracją:

- Organizacja międzysektorowych spotkań w ramach wydarzeń Business in Mazury (uczestnictwo przedstawicieli środowisk naukowych, biznesowych, otoczenia biznesu oraz administracji wszystkich szczebli),
- Uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej – system stanowić będzie platformę współpracy w zakresie edukacji i rozwoju zawodowego mieszkańców w celu tworzenia odpowiednio przygotowanej kadry pracowniczej (współpraca biznes – jednostki oświatowe i uczelnie wyższe – instytucje rynku pracy). Służyć ma temu m.in. możliwie szerokie zaangażowanie przedstawicieli różnych podmiotów w tworzenie treści zawartych w systemie, realizacja badań ankietowych *online* itd.;
- Zaproszenie do udziału w projektowaniu i testowaniu usług – System Informacji Gospodarczej oraz Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera przedstawicieli administracji i instytucji otoczenia biznesu – wzrost współpracy na etapie projektowania i wdrożenia systemów.

### 2.5.3 Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) w wybranym wariancie

W ramach projektu przewidziano wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych – uruchomienie Systemu Informacji Gospodarczej. W ramach działania przewidziano stworzenie m.in. interaktywnych baz danych obejmujących: tereny inwestycyjne, atrakcje/produkty turystycznych, bazy/wizytówki zainteresowanych przedsiębiorców.

Ponadto projekt przewiduje wzrost kompetencji cyfrowych pracowników samorządowych oraz Stowarzyszenia poprzez udział w szkoleniach m.in. z zakresu tworzenia i obsługi systemów bazodanowych.

W związku z powyższym przygotowany i udostępniony zostanie system informatyczny, zwiększy się zdolność do jego użytkowania oraz nastąpi wykorzystanie usług telekomunikacyjnych do przekazywania i zdalnego przetwarzania informacji.

## 2.5.4 Odprowadzanie podatków na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w ramach wybranego wariantu

## Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

## Gmina Miasto Giżycko

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

## Gmina Giżycko

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Gmina Miłki

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko-mazurskiego	poza województwem warmińsko-mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Gmina Orzysz

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko-mazurskiego	poza województwem warmińsko-mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Gmina Ruciane-Nida

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko-mazurskiego	poza województwem warmińsko-mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### Gmina Mikołajki

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
---------	-------------	---------------------------------	--	--

		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim	warmińsko- mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

## Gmina Miasto Mrągowo

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie			
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim	warmińsko- mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od nieruchomości	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

## Gmina Mrągowo

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie			
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim	warmińsko- mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

## Gmina Ryn

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie			
		województwa mazurskiego	warmińsko- mazurskim	poza województwem mazurskim	warmińsko- mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Gmina Węgorzewo

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko-mazurskiego	poza województwem mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Gmina Pisz

Podatek	Nie dotyczy	Podatek odprowadzany na terenie		
		województwa mazurskiego	warmińsko-mazurskiego	poza województwem mazurskim
podatek dochodowy (PIT, CIT)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od towarów i usług (VAT)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
akcyza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od nieruchomości	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od środków transportowych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Podatek dochodowy (PIT, CIT)

Status prawny Wnioskodawcy oraz Partnerów nie podlega podatkowi dochodowemu (PIT, CIT).

#### Podatek od towarów i usług (VAT)

Wnioskodawca oraz Partnerzy nie mają możliwości odzyskania podatku VAT przy zakupie towarów i usług w związku z realizacją przedmiotowego projektu, w związku z tym podatek ten jest kosztem kwalifikowanym. Wskazani powyżej partnerzy odprowadzają podatek VAT.

### **Akcyza**

Wnioskodawca oraz Partnerzy nie będą odprowadzali akcyzy.

Stosownie z art. 13 Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym podatnikami akcyzy są osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, które dokonują czynności podlegających opodatkowaniu akcyzą lub wobec których zaistniał stan faktyczny podlegający opodatkowaniu akcyzą.

Opodatkowaniu akcyzą podlegają kategorie wyrobów:

- produkty energetyczne (ogólnie wszystkie wyroby służące dla celów napędowych lub grzewczych);
- energia elektryczna;
- napoje alkoholowe (piwo, wino, produkty pośrednie, wyroby spirytusowe),
- wyroby tytoniowe (papierosy, cygara, cygaretki, tytoń do palenia).

Wnioskodawca oraz Partnerzy nie zakładają dokonywania czynności podlegających opodatkowaniu akcyzą.

### **Podatek od nieruchomości**

Partnerzy wskazani powyżej odprowadzają podatek od nieruchomości.

### **Podatek od środków transportowych**

Partnerzy wskazani powyżej odprowadzają podatek od środków transportu.

### **Podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki**

Status prawny Wnioskodawcy oraz Partnerów nie podlega podatkowi od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki.

#### **2.5.5 Komunikacja z interesariuszami**

Na etapie przygotowania założeń do projektu, podejmowania kluczowych decyzji oraz w trakcie realizacji zapewniono pełną komunikację, kontakt oraz wymianę informacji z interesariuszami.

W okresie od marca do czerwca 2016 r. wykonano ekspertyzę: Analiza przedsiębiorstw z obszaru 11 gmin: Węgorzewo, Giżycko, Miasta Giżycko, Miłki, Orzysz, Pisz, Ruciane-Nida, Mikołajki, Mrągowo,

Miasto Mrągowo, Ryn z zakresu ich potencjału rozwojowego, w tym potrzeb z zakresu marketingu i promocji gospodarczej. W ramach analizy przeprowadzono następujące prace badawcze:

- Analiza *deskresearch* (analiza źródeł wtórnych),
- Wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie (CATI) – próbą badawczą objęto 5% podmiotów z ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw z terenu danej gminy KWJM,
- Wywiad kwestionariuszowy realizowany przez Internet (CAWI) – próbą badawczą objęto 2% ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw z terenu danej gminy KWJM,
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – badaniem objęto przedstawicieli przedsiębiorców oraz podmiotów ich zrzeszających, łącznie zrealizowano 490 wywiadów,
- Spotkania bezpośrednie (panele ekspertów) – przeprowadzono łącznie 13 spotkań (po 1 w gminach: Węgorzewo, Giżycko, Miłki, Orzysz, Pisz, Ruciane-Nida, Mikołajki, Mrągowo, Ryn oraz po 2 w miastach: Giżycko, Mrągowo), w których uczestniczyli przedsiębiorcy, lokalni eksperci zajmujący się wsparciem przedsiębiorczości (przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, lokalnych organizacji turystycznych, istniejących zrzeszeń przedsiębiorców) oraz przedstawiciele samorządów.

Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań stanowiły podstawę do wykonania opracowania: ekspertyzy z zakresu kreowania marki obszaru Krainy Wielkich Jezior Mazurskich: Strategii Marki KWJM. Strategia obejmuje okres 2017-2025, określa cele strategiczne oraz zakres potencjalnych działań, które będą podejmowane przez stowarzyszone samorządy zarówno w ramach projektu (wymiar krótkoterminowy), jak również w dłuższej perspektywie czasowej. Następnie, a podstawie analizy wariantów wybrano ze Strategii zestaw działań do realizacji w ramach projektu.

W trakcie realizacji projektu przewidziano szereg działań przewidujących uczestnictwo kluczowych interesariuszy tj. przedsiębiorstw, m.in. w ramach poniższych działań.

Lp.	Nazwa działania	Liczba MŚP w ramach 1 wydarzenia	Liczba MŚP w ramach projektu
1	Business in Mazury		
1.1	Cykl spotkań (5 spotkań w roku, tj. 15 w okresie realizacji projektu)	6	90
1.2	Konferencja (raz w roku, tj. 3 w okresie realizacji projektu)	30	90
2	System Informacji Gospodarczej		



2.1	Włączenie interesariuszy do opracowania SIG (spotkania konsultacyjne) (5 spotkań)	5	25
2.2	Testowanie SIG przez interesariuszy (spotkania konsultacyjne) (11 spotkań)	3	33
3	Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera		
3.1	Włączenie interesariuszy do opracowania MSOliE (spotkania konsultacyjne) (5 spotkań)	5	25
3.2	Testowanie MSOliE przez interesariuszy (spotkania konsultacyjne) (11 spotkań)	3	33
Razem:			296

*Wyjaśnienie: do obliczeń przyjęto liczbę przedstawicieli MSP z obszaru KWJM, którzy będą uczestniczyć w wydarzeniach gospodarczych realizowanych w ramach projektu, którzy uzyskają możliwość promocji – w wydarzeniach brać będą udział m.in. uczestnicy zagranicznych misji gospodarczych – przyjazdowych, przedstawiciele instytucji zrzeszających przedsiębiorców w ramach branż inteligentnych specjalizacji, instytucji wspierających rozwój biznesu. Przedsiębiorcy podlegać będą badaniu ankietowym, którego wyniki służyć będą do udoskonalenia procesu wdrażania projektu. W ramach opracowania SIG oraz MSOliE dodatkowo interesariusze będą brać udział w procesie projektowania i testowania usług.*

Projekt przewiduje zaangażowanie interesariuszy w projektowanie usług Mazurski System Obsługi Inwestora i Eksportera oraz System Informacji Gospodarczej zarówno na etapie ich projektowania, jak również testowania produktów gotowych. Wnioski ze spotkań posłużą do udoskonalenia wdrażanych działań. Ponadto, w Strategii Marki KWJM przewidziano realizację badań ankietowych wśród uczestników wydarzeń, które mają na celu m.in. poznanie opinii interesariuszy odnośnie podejmowanych działań. Wyniki badań posłużą do ewaluacji i podjęcia decyzji o udoskonaleniu procesu wdrażania projektu.

## 2.6 Zgodność wybranego wariantu z zasadami horyzontalnymi UE

### 2.6.1 Zgodność projektu z zasadą równości szans kobiet i mężczyzn

Projekt ma pozytywny wpływ na zasadę horyzontalną UE: promowanie równości szans kobiet i mężczyzn oraz niedyskryminacji, zgodnie z art. 7 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. oraz Wytycznymi w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020.

W ramach organizowanej konferencji – Business in Mazury przeprowadzona zostanie prelekcja z zakresu stosowania zasady horyzontalnej. Ponadto w ramach zadań: Regularna publikacja i dystrybucja wydawnictw promocyjnych oraz System Informacji Gospodarczej publikowane będą treści mające na celu prezentację dobrych praktyk w zakresie zastosowania zasady równości szans kobiet i mężczyzn oraz niedyskryminacji w celu promocji zasady i wzrostu jej wykorzystania wśród odbiorców działań promocyjnych.

### 2.6.2 Zgodność projektu z zasadą równości szans i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami

Projekt ma pozytywny wpływ na zasadę horyzontalną UE: promowanie równości szans i niedyskryminacji w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, zgodnie z art. 7 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. oraz z Wytycznymi w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020.

System Informacji Gospodarczej spełniać będzie standard WCAG 2.0. a wszelkiego rodzaju działania rekrutacyjne będą prowadzone z poszanowaniem zasady równości szans i niedyskryminacji horyzontalnej, podczas tych działań unikać się będzie przekazu i jakichkolwiek innych elementów dyskryminujących, ośmieszających bądź utrwalających stereotypy ze względu na niepełnosprawność lub inne przesłanki, np.: płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, wiek czy orientację seksualną.

Dodatkowo na stronach internetowych oraz w Systemie Informacji Gospodarczej zapewniony zostanie dostęp do materiałów dotyczących dobrych praktyk, zasady równości szans i niedyskryminacji.

W ramach organizowanej konferencji – Business in Mazury przeprowadzona zostanie prelekcja z zakresu stosowania zasady horyzontalnej a także dyskusja podczas której będzie możliwość wymiany doświadczeń przedstawienia spostrzeżeń w tym zakresie. Wszystkie te zadania będą miały za cel promocję zasady i wzrost jej wykorzystania wśród odbiorców konferencji.

Zarówno konferencja, jak i pozostałe działania projektowe odbywać się będą w miejscach przystosowanych do niepełnosprawności ruchowych. Zapewniona również będzie możliwość wstępu osobie z niepełnosprawnością z psem asystującym.

Każdy z uczestników/uczestniczek konferencji na formularzu rejestracyjnym zgłosić będzie mógł swoje potrzeby tj. tłumacza języka migowego lub konieczności ze skorzystania z pętli indukcyjnej lub systemu FM.

W miejscu spotkania/na sali konferencyjnej, będzie również możliwość zamówienia specjalnego wyżywienia, w miarę konieczności dostępne również będą alternatywne formy materiałów (wersje w druku powiększonym, wersje elektroniczne dokumentów, wersje w języku łatwym, nagranie tłumaczenia na język migowy na nośniku elektronicznym, audiodeskrypcje, materiały w alfabecie Braille'a itp.)

Uwzględnione zostaną również każde inne prośby wynikające z potrzeb osoby z niepełnosprawnością, która zgłosiła chęć uczestnictwa w konferencji.

Ponadto terminy oraz miejsce organizowania konferencji uwzględniać będą zobowiązania rodzinne, edukacyjne i inne uczestników/uczestniczek projektu. Będzie możliwość uzyskania opieki nad osobami zależnymi (małymi dziećmi, dziećmi z niepełnosprawnością, osobami starszymi).

Dodatkowo organizacja pracy osób zaangażowanych w realizację zadań będzie umożliwiać godzenie życia zawodowego z prywatnym (elastyczny czas pracy).

### 3. Analiza finansowa projektu

#### Montaż finansowy

Wydatki kwalifikowalne	2016	2017	2018	2019	suma
Dofinansowanie UE					
w tym EFRR	0,00	1 454 475,00	5 285 650,00	2 948 650,00	9 688 775,00
w tym EFS	0,00	36 000,00	60 000,00	0,00	96 000,00
Dofinansowanie UE razem	0,00	1 490 475,00	5 345 650,00	2 948 650,00	9 784 775,00
Wkład własny wnioskodawcy					
Budżet jednostek samorządu terytorialnego	0,00	263 025,00	943 350,00	520 350,00	1 726 725,00
Inne krajowe środki publiczne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prywatne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wkład własny wnioskodawcy razem	0,00	263 025,00	943 350,00	520 350,00	1 726 725,00
Wydatki kwalifikowalne razem	0,00	1 753 500,00	6 289 000,00	3 469 000,00	11 511 500,00

Wydatki niekwalifikowalne	2016	2017	2018	2019	suma
Budżet jednostek samorządu terytorialnego	56 591,19	25 503,01	0,00	0,00	82 094,20
Inne krajowe środki publiczne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prywatne	6 106,73	2 102,91	2 200,00	2 200,00	12 609,64
Wkład własny wnioskodawcy razem	62 697,92	27605,92	2 200,00	2 200,00	94 703,84
Wydatki niekwalifikowalne razem	62 697,92	27605,92	2 200,00	2 200,00	94 703,84

Wydatki całkowite	2016	2017	2018	2019	suma
Wydatki kwalifikowalne	0	1 753 500,00	6 289 000,00	3 469 000,00	11 511 500,00
Wydatki niekwalifikowalne	62 697,92	27605,92	2 200,00	2 200,00	94 703,84
Całkowita wartość projektu	62 697,92	1781105,92	6 291 200,00	3 471 200,00	11 606 203,84
<i>w tym EFRR</i>	0	1 454 475,00	5 285 650,00	2 948 650,00	9 688 775,00
<i>w tym EFS</i>	0	36 000,00	60 000,00	0	96 000,00
Dofinansowanie UE razem	0	1 490 475,00	5 345 650,00	2 948 650,00	9 784 775,00
Wkład własny razem	62 697,92	290 630,92	945 550,00	522 550,00	1 821 428,84
<i>w tym wydatki kwalifikowalne</i>	0,00	263 025,00	943 350,00	520 350,00	1 726 725,00
<i>w tym wydatki niekwalifikowalne</i>	62 697,92	27 605,92	2 200,00	2 200,00	94 703,84













### 3.1 Założenia analizy finansowej

Analiza została przeprowadzona w następujących krokach:

- określono założenia do analizy finansowej na podstawie wymaganych tabel z załącznika Excel "zał nr 2 do instrukcji wypełniania załączników analizy finansowo ekonomiczne wersja edytowalna";
- ustalono, czy projekt generuje przychód oraz czy istnieje możliwość jego obiektywnego określenia z wyprzedzeniem:

Projekt nie generuje żadnych przychodów, od jego uczestników nie będą również pobierane żadne opłaty. W związku z powyższym, zgodnie z „Instrukcją sporządzania studium wykonalności w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014–2020” nie sporządzano kalkulacji przychodów dla wariantu bez i z projektem.

- zestawiono przepływy pieniężne projektu dla każdego roku analizy;
- ustalano poziom dofinansowania projektu z funduszy UE w oparciu o maksymalną wartość dofinansowania 85% ustaloną zgodnie z regulaminem konkursu i wartością dotacji 9 784 775,00 zł;
- określono źródła wkładu własnego dla projektu (w części dot. wydatków kwalifikowanych i niekwalifikowanych), który będzie pochodził od Stowarzyszenia WJM 2020 i 11 Partnerów w wysokości 1 821 428,84 zł na cały okres realizacji projektu.

Nazwa samorządu	Wkład własny	- w tym wydatki kwalifikowalne	- w tym wydatki niekwalifikowane dot. prac przygotowawczych	- w tym wydatki niekwalifikowane dot. realizacji projektu
Gmina Giżycko	135 725,81	127 516,39	8 209,42	0,00
M. Giżycko	302 447,74	294 238,32	8 209,42	0,00
Miłki	90 757,44	82 548,02	8 209,42	0,00
Mikołajki	122 750,66	114 541,24	8 209,42	0,00
M. Mrągowo	249 249,63	241 040,21	8 209,42	0,00
Gm. Mrągowo	113 666,55	105 457,13	8 209,42	0,00
Ruciane – Nida	108 006,73	108 006,73	0,00	0,00
Orzysz	125 654,58	117 445,16	8 209,42	0,00
Pisz	266 754,00	258 544,58	8 209,42	0,00

Ryn	102 275,49	94 066,07	8 209,42	0,00
Węgorzewo	191 530,57	183 321,15	8 209,42	0,00
Stowarzyszenie WJM 2020	12 609,64	0,00	8 209,64	4 400,00
Suma	1 821 428,84	1 726 725,00	90 303,84	4 400,00

alano wartości wskaźników efektywności finansowej projektu;

- przeprowadzono analizę finansowej trwałości;
- obliczono kwantyfikując korzyści społeczne podstawowe wskaźniki ekonomiczne ENPV, ERR oraz B/C które w niniejszym projekcie są miernikiem jego efektywności w stosunku do społeczeństwa;
- dla niniejszego projektu nie ustalono oddzielnie kosztów operacyjnych, ponieważ wszystkie jego koszty już są zawarte w nakładach na ten projekt, ponieważ niniejszy projekt ma charakter całościowego przedsięwzięcia, gdzie kwestie kosztowe zostały ustalone w budżecie niniejszego projektu;
- w ramach projektu ze względu na jego charakter nie występują koszty amortyzacji;
- analiza jest przeprowadzona w cenach stałych;
- analiza jest przeprowadzona w cenach brutto, ponieważ Wnioskodawca ani Partnerzy nie mają możliwości odzyskania podatku VAT.

Zgodnie z wytycznymi z "załącznik nr 1 do instrukcji wypełniania załączników instrukcja sporządzania studiów wykonalności wersja edytowalna" analiza finansowa powinna być prowadzona w sposób automatyczny, należy jedynie określić podstawowe parametry analiz, które należało wprowadzić do arkusza kalkulacyjnego. Wyliczenia wykonują się zgodnie z Wytycznymi w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014–2020. W szczególności przyjęto następujące założenia i zasady przeprowadzania analiz:

- ponieważ wyliczenia prowadzone są w sposób automatyczny, nie wykonywano upraszczania analiz;
- nakłady inwestycyjne, przychody i koszty określono zgodnie z zasadami [analizy skonsolidowanej](#), jednocześnie z punktu widzenia właściciela infrastruktury, jak i podmiotu gospodarczego ją eksploatującego (operatora infrastruktury), w przypadku gdy są oni odrębnymi podmiotami; należy pamiętać, że skonsolidowana analiza finansowa wyklucza przepływy pieniężne między właścicielem a operatorem;
- założono jeden możliwy sposób wyliczania wartości rezydualnej; ponieważ założono, że inwestycja nie będzie likwidowana, a także będzie miała za zadanie służyć społeczeństwu jak

najdłużej, **wartość rezydualna** jest wyliczana w oparciu o bieżącą wartość netto przepływów pieniężnych, wygenerowanych przez projekt w pozostałych latach jego trwania (życia ekonomicznego), następujących po zakończeniu okresu odniesienia, zgodnie z wymaganym wzorem.

### 3.1.1 Określenie okresu odniesienia

#### Założenia do analiz

#### Określenie okresu odniesienia projektu

1	Działanie, z którego projekt będzie współfinansowany	Działanie 1.4 Nowe modele biznesowe i ekspansja	
2	Rok rozpoczęcia realizacji projektu (rozpoczęcia robót budowlanych) lub rok złożenia wniosku o dofinansowanie (jeżeli projekt rozpoczął się przed złożeniem wniosku)	lata	2016
3	Przyjęty okres odniesienia	lata	15

### 3.1.2 Określenie kategorii projektu generującego dochód

#### Określenie kategorii projektu generującego dochód

1	Czy projekt będzie generował przychody w rozumieniu art. 61 ust. 1 rozporządzenia nr 1303/2013?	Tak/Nie	Nie
2	Czy istnieje możliwość określenia, w okresie odniesienia, przychodu z wyprzedzeniem?	Tak/Nie	Nie
3	Zryczałtowana procentowa stawka dochodów (FR)	%	Nie dotyczy
4	Kurs wymiany zł/EUR, stanowiący średnią arytmetyczną kursów średnich miesięcznych NBP z ostatnich sześciu miesięcy poprzedzających miesiąc złożenia wniosku o dofinansowanie	zł/EUR	4,353

### 3.1.3 Określenie maksymalnej stopy współfinansowania

#### Określenie maksymalnej stopy współfinansowania projektu

1	Maksymalna stopa współfinansowania (Max CRpa) określona w pkt 19 opisu Działania dla danego typu projektów lub określonych przepisów (np. projektów generujących dochód, pomocy publicznej, de minimis itp.)	%	85%
---	--	---	-----

2.1	Czy projekt jest objęty pomocą publiczną	Tak/Nie	Nie
2.2	W jakim stopniu jest on objęty pomocą publiczną	%	
3	Czy projekt jest objęty pomocą de minimis	Tak/Nie	Nie

### 3.1.4 Określenie kwalifikowalności VAT

#### Określenie kwalifikowalności VAT w projekcie

1	Czy VAT jest kwalifikowalny w projekcie?	Tak/Nie	Tak
2	Jaki poziom procentowy wydatków jest kwalifikowalny? <i>(tylko dla częściowej kwalifikowalności)</i>	%	Nie dotyczy

### 3.1.5 Określenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy

#### Określenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy w projekcie

1	Cykl rotacji zapasów materiałowych	<i>dzień</i>	7
2	Cykl rotacji należności krótkoterminowych	<i>dzień</i>	14
3	Cykl rotacji zobowiązań krótkoterminowych	<i>dzień</i>	21

### 3.1.6 Analiza dostępności cenowej (dotyczy usług wodno-kanalizacyjnych i gospodarowania odpadami) i ubóstwa energetycznego (dotyczy usług energetycznych)

Nie dotyczy.

### 3.2 Kalkulacja nakładów inwestycyjnych

3.2. Kalkulacja nakładów										
3.2.1. Kalkulacja nakładów inwestycyjnych (koszty kwalifikowalne i niekwalifikowalne) i rezerw										
I.	Koszty kwalifikowalne	Wartość netto	Stawka VAT	Stawka amortyzacji	Sprawdzenie podziału kosztu NETTO na lata	Faza inwest.			Faza inwest.	
						2016	2017	2018	2019	
1	Prace przygotowawcze	0,00	0%	0,0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Etap I Budowa tożsamości marki	1 174 500,00	0%	0,0%		666 500,00	394 000,00	114 000,00		
3	Etap II Działania promocyjne	10 337 000,00	0%	0,0%		1 087 000,00	5 895 000,00	3 355 000,00		
II.	Koszty niekwalifikowalne	Wartość netto	Stawka VAT	Stawka amortyzacji	Sprawdzenie podziału kosztu NETTO na lata	Faza inwest.			Faza inwest.	
1	Prace przygotowawcze	90 303,84	0%	0,0%		62 697,92	27 605,92	0,00	0,00	0,00
2	Etap I Budowa tożsamości marki	4 400,00	0%	0,0%				2 200,00		2 200,00
3.2.2. Kalkulacja rezerwy na nieprzewidziane wydatki										
III.	Wartość rezerw na nieprzewidziane wydatki	Wartość rezerw ogółem				Maksymalna wartość rezerw	Faza inwest.			Faza inwest.
1	Rezerwa na nieprzewidziane wydatki (tylko w fazie inwestycyjnej)	0,00				1 160 620,38	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.3. Kalkulacja kosztów odtworzeniowych										
IV.	Koszty odtworzeniowe	Wartość netto	Stawka VAT	Stawka amortyzacji	x	Faza inwest.			Faza inwest.	
IV.1	Koszty odtworzeniowe inwestycji kwalifikowalnych projektu (dane w PLN)					2016	2017	2018	2019	
1	Prace przygotowawcze		0%	0,0%	x	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

2	Etap I Budowa tożsamości marki		0%	0,0%	x	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Etap II Działania promocyjne		0%	0,0%	x	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.2	Koszty odtworzeniowe inwestycji niekwalifikowalnych projektu (dane w PLN)										
1	Prace przygotowawcze		0%	0,0%	x	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Etap I Budowa tożsamości marki					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

### 3.3 Kalkulacja kosztów operacyjnych dla wariantu bez i z projektem

#### Kalkulacja kosztów operacyjnych dla wariantu bez i z projektem

Lp.	Wyszczególnienie kosztów operacyjnych dla wariantu bez projektu	Jedn.	Faza inwest.			
			2016	2017	2018	2019
I.	Kalkulacja kosztów operacyjnych dla wariantu bez projektu					
1	Amortyzacja	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Zużycie materiałów i energii (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Usługi obce (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Podatki i opłaty	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Wynagrodzenia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Pozostałe koszty rodzajowe (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Wartość sprzedanych towarów i materiałów (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
9.1	Pełny podatek VAT od wszystkich pozycji kosztowych (których dotyczy)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
9.2	Podatek VAT od wszystkich pozycji kosztowych stanowiący koszt	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne (wzrost realny)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Koszty operacyjne bez projektu do analizy ekonomicznej – w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Koszty operacyjne bez projektu do analizy finansowej – w cenach brutto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00



Lp.	Kalkulacja kosztów operacyjnych dla wariantu z projektem	Jedn.	Faza inwest.			
			2016	2017	2018	2019
1	Amortyzacja wariantu bez projektu	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1	Amortyzacja środków trwałych projektowych do analizy ekonomicznej – w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2	Podatek VAT amortyzowanych środków trwałych projektowych będący kosztem	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3	Amortyzacja środków trwałych projektowych do analizy finansowej – w cenach brutto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Zużycie materiałów i energii (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Usługi obce (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Podatki i opłaty	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Wynagrodzenia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Pozostałe koszty rodzajowe (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Wartość sprzedanych towarów i materiałów (w cenach netto)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
9.1	Podatek VAT od wszystkich pozycji kosztowych (których dotyczy)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
9.2	Podatek VAT od wszystkich pozycji kosztowych stanowiący koszt	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne (wzrost realny)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Koszty operacyjne z projektem do analizy ekonomicznej – w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Koszty operacyjne z projektem do analizy finansowej – w cenach brutto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00



### 3.4 Kalkulacja przychodów dla wariantu bez i z projektem

Nie dotyczy, projekt nie generuje przychodów.

### 3.5 Weryfikacja trwałości finansowej projektu

#### Analiza finansowej trwałości

#### Analiza zasobów finansowych projektu

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Faza inwest.			
			2016	2017	2018	2019
0	Gotówka - stan początkowy	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Źródła pochodzenia środków	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00
1.1	Środki własne inwestycyjne (wkład własny - kredyty i pożyczki)	zł/rok	0,00	267 165,89	943 680,00	520 680,00
1.2	Kredyty i pożyczki inwestycyjne	zł/rok				
1.3	Dotacje z EFRR wypłacone	zł/rok	0,00	1 513 940,03	5 347 520,00	2 950 520,00
1.4	Zmiana przychodów operacyjnych wywołana realizacją projektu (uwzględniająca wskaźnik ściągalności opłat)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
1.5	Środki własne bieżące (nie występują w analizie)	zł/rok				
1.6	Kredyty i pożyczki obrotowe (nie występują w analizie)	zł/rok				
1.7	Inne źródła (dotacje i dopłaty od właściciela na realizację zasad pełnego zwrotu kosztów, sprawiedliwości i przeciwdziałaniu ubóstwu energetycznemu)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wykorzystanie środków	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00
2.1	Nakłady inwestycyjne na realizację projektu	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00
2.2	Zmiana kosztów operacyjnych bez amortyzacji wywołana realizacją projektu plus koszty odtworzenia inwestycji w fazie operacyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3	Spłaty kredytów i pożyczek zaciągniętych na realizację projektu	zł/rok				

2.4	Odsetki od kredytów i pożyczek zaciągniętych na realizację projektu	zł/rok						
2.5	Podatki płacone od zmiany dochodu wywołanej realizacją projektu	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6	Zmiana zapotrzebowania na kapitał obrotowy wywołana realizacją projektu	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.7	Inne wykorzystanie	zł/rok						
3	Zmiana stanu środków pieniężnych	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Gotówka - stan końcowy	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Projekt jest trwały finansowo (gotówka - stan końcowy w każdym roku > 0)	Tak/Nie	Tak					

## Analiza sytuacji finansowej beneficjenta/operatora z projektem

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Faza inwest.				Faza inwest.
			2016	2017	2018	2019	
0	Gotówka - stan początkowy	zł/rok	0,00	62697,92	353 328,84	1 298 878,84	
1	Źródła pochodzenia środków	zł/rok	62 697,92	2 071 736,84	7 236 750,00	3 993 750,00	
1.1	Środki własne inwestycyjne (wkład własny - kredyty i pożyczki)	zł/rok	0,00	290 630,92	945 550,00	522 550,00	
1.2	Kredyty i pożyczki inwestycyjne	zł/rok					
1.3	Dotacje z EFRR wyłączone	zł/rok	0,00	1 490 475,00	5 345 650,00	2 948 650,00	
1.4	Przychody w wariacie z projektem (uwzględniające wskaźnik ściągłości opłat)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
1.5	Środki własne bieżące	zł/rok	62 697,92	290 630,92	945 550,00	522 550,00	
1.6	Kredyty i pożyczki obrotowe	zł/rok					
1.7	Inne źródła (nie należy wpisywać tu dotacji i dopłat od właściciela dla operatora - nie są one brane pod uwagę)	zł/rok					

Studium wykonalności projektu

2	Wykorzystanie środków	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00
2.1	Nakłady inwestycyjne na realizację projektu	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00
2.2	Koszty operacyjne bez amortyzacji w wariantcie z projektem plus koszty odtworzenia inwestycji w fazie operacyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3	Splaty kredytów i pożyczek zaciągniętych na realizację projektu	zł/rok				
2.4	Odsetki od kredytów i pożyczek zaciągniętych na realizację projektu	zł/rok				
2.5	Podatki płacone od zmiany dochodu wywołanej realizacją projektu	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6	Zmiana zapotrzebowania na kapitał obrotowy	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
2.7	Inne wykorzystanie	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Zmiana stanu środków pieniężnych	zł/rok	62 697,92	290 630,92	945 550,00	522 550,00
4	Gotówka - stan końcowy	zł/rok	62 697,92	353 328,84	1 298 878,84	1 821 428,84
5	Beneficjent/operator z projektem jest trwały finansowo (gotówka - stan końcowy w każdym roku > 0)	Tak/Nie	Tak			

Faza inwest.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3 471 200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

520 680,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 950 520,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3 471 200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3 471 200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Wnioski:

Jak wynika z przedstawionych wyliczeń w powyższych tabelach Wnioskodawca razem z Partnerami zachowają płynność finansową i trwałość operacji w przyjętym okresie odniesienia. W żadnym roku analizy nie zauważono zagrożenia dla trwałości finansowej projektu.

### 3.6 Ustalenie wartości wskaźników efektywności finansowej projektu

#### Wskaźniki efektywności finansowej projektu

Przepływy pieniężne do wyliczenia wskaźników efektywności finansowej

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Faza inwest.				Faza inwest.
			2016	2017	2018	2019	
1	Przychody operacyjne w fazie operacyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wartość rezydualna projektu w ostatnim roku okresu odniesienia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Koszty operacyjne w fazie operacyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Zmiany w kapitale obrotowym netto w fazie inwestycyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Nakłady odtworzeniowe w ramach projektu w fazie operacyjnej	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Nakłady inwestycyjne na realizację projektu	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00	
7	Koszty finansowania, w tym odsetki	zł/rok					
8	Splaty kredytów	zł/rok					
9	Wkład krajowy (publiczny lub prywatny)	zł/rok	0,00	267 165,89	943 680,00	520 680,00	
10	Przepływy pieniężne do wyliczenia wskaźników FNPV/C, FRR/C (1+2-3-4-5-6)	zł/rok	0,00	-1 781 105,92	-6 291 200,00	-3 471 200,00	
11	Przepływy pieniężne do wyliczenia wskaźników FNPV/K, FRR/K (1+2-3-4-5-7-8-9)	zł/rok	0,00	-267 165,89	-943 680,00	-520 680,00	
10	Zdyskontowane przepływy pieniężne do wyliczenia wskaźników FNPV/C, FRR/C	zł/rok	0,00	-1 712 601,85	-5 816 568,05	-3 085 884,16	
11	Zdyskontowane przepływy pieniężne do wyliczenia wskaźników FNPV/K, FRR/K	zł/rok	0,00	-256 890,28	-872 485,21	-462 882,62	
	Wskaźniki FNPV/C oraz FRR/C						



Lp.	Wyszególnienie składników luki w finansowaniu	Jedn.	Wartość
1	Finansowa bieżąca wartość netto inwestycji (FNPV/C)	zł	-10 615 054,05
2	Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z inwestycji (FRR/C)	%	
3	Finansowa bieżąca wartość netto kapitału krajowego (FNPV/K)	zł	-1 592 258,11
4	Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z kapitału krajowego (FRR/K)	%	
5	Projekt wymaga współfinansowania z EFRR (FNPV/C < 0 oraz FRR/C < 4%)	Tak/Nie	Tak

Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Wnioski:**

Wskaźniki efektywności finansowej przyjmują wartości niekorzystne z punktu widzenia inwestora komercyjnego. Jednakże, celem projektu nie jest osiągnięcie zysku finansowego tylko zysku społecznego pod postacią budowania siły, marki i rozpoznawalności marki oraz przyciągnięcia inwestorów i turystów na teren obszaru Wielkich Jezior Mazurskich. W przypadku takiego projektu musi on osiągać pozytywne wartości wskaźników ekonomicznych ENPV, ERR oraz B/C, co sprawdzono i obliczono w kolejnym rozdziale.

#### 4. Analiza ekonomiczna projektu

Wartości poszczególnych efektów zewnętrznych wyliczono metodą, metoda oddziaływanie-skutek (*dose-response method*) zwana metodą efektów produkcyjnych), a następnie wpisano do arkusza kalkulacyjnego wyniki. W wyliczeniu efektów ekonomicznych posłużono się badaniem rezultatu działań promocyjnych w zakresie gospodarczym i turystycznym. Obliczono zwrot z inwestycji dla społeczeństwa stosując następujący przelicznik ( 1 zł zainwestowane w projekt wygeneruje minimum 3 złote korzyści społecznych i inwestycyjnych ) ( Na podstawie badań wydatków 10 gmin na promocję w stosunku do osiągniętych efektów inwestycyjnych ). Zysk ekonomiczny obliczono dla każdej korzyści, przyporządkowując jej odpowiednią wagę:

- korzyści dla przedsiębiorstw rozwój nowych/lepszych produktów i procesów, rozpowszechnianie wiedzy – WAGA 0,2;
- korzyści dla naukowców i studentów (nowe badania, kształtowanie kapitału ludzkiego, rozwój kapitału społecznego – WAGA 0,3;
- wydatki użytkowników, które zostawią na obszarze projektu (kalkulowane jako skłonność do zapłaty na podstawie metody kosztów podróży – WAGA 0,1;
- wzrost liczby usług związanych z wypoczynkiem, budownictwo, nowe miejsca pracy – WAGA 0,4.

Analiza ekonomiczna projektu

Wskaźniki efektywności ekonomicznej projektu ENPV i ERR

Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Faza inwest.				Faza inwest.
			2016	2017	2018	2019	
I.	Przeplawy finansowe skorygowane o efekty fiskalne (podatki pośrednie i płatności transferowe)	zł/rok	0,00	-1 781 105,92	-6 291 200,00	-3 471 200,00	
I.1	Przychody operacyjne w fazie operacyjnej w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
I.2	Wartość rezydualna projektu w ostatnim roku okresu odniesienia w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
I.3	Koszty operacyjne w fazie operacyjnej w cenach netto (bez kosztów ubezpieczeń społecznych i innych ubezpieczeń)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
I.4	Zmiany w kapitale obrotowym netto w fazie inwestycyjnej w cenach netto	zł/rok	3,84	7,67	11,51	3,84	
I.5	Nakłady utworzeniowe w ramach projektu w fazie operacyjnej w cenach netto	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
I.6	Nakłady inwestycyjne na realizację projektu w cenach netto	zł/rok	0,00	1 781 105,92	6 291 200,00	3 471 200,00	
II.	Łączna wartość efektów fiskalnych:	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
II.1	Podatki pośrednie (podatek VAT)	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
II.2	Podatek dochodowy od osób prawnych	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
II.3	Inne: ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00	
III.	Pozytywne efekty zewnętrzne:	zł/rok	0,00	6 774 440,03	24 214 520,00	13 357 520,00	
III.1	Uzyskane dotacje bezzwrotne	zł/rok	0,00	1 513 940,03	5 347 520,00	2 950 520,00	
III.2	Korzyści dla przedsiębiorstw rozwój nowych/lepszych produktów i procesów, rozpowszechnianie wiedzy) Obliczenie zwrotu z inwestycji dla	zł/rok	0,00	1 052 100,00	3 773 400,00	2 081 400,00	

III.3	społeczeństwa: (1 zł zainwestowane w projekt wygeneruje minimum 3 złote korzyści społecznych i inwestycyjnych) (Na podstawie badań wydatków 10 gmin na promocję w stosunku do osiągniętych efektów inwestycyjnych)	zł/rok	0,00	1 578 150,00	5 660 100,00	3 122 100,00
III.4	korzyści dla naukowców i studentów (nowe badania, kształtowanie kapitału ludzkiego, rozwój kapitału społecznego), Obliczenie zwrotu z inwestycji dla społeczeństwa: (1 zł zainwestowane w projekt wygeneruje minimum 3 złote korzyści społecznych i inwestycyjnych) (Na podstawie badań wydatków 10 gmin na promocję w stosunku do osiągniętych efektów inwestycyjnych)	zł/rok	0,00	526 050,00	1 886 700,00	1 040 700,00
III.5	wydatki użytkowników, które zostawią na obszarze projektu (kalkulowane jako skłonność do zapłaty na podstawie metody kosztów podróży), Obliczenie zwrotu z inwestycji dla społeczeństwa: (1 zł zainwestowane w projekt wygeneruje minimum 3 złote korzyści społecznych i inwestycyjnych) (Na podstawie badań wydatków 10 gmin na promocję w stosunku do osiągniętych efektów inwestycyjnych)	zł/rok	0,00	2 104 200,00	7 546 800,00	4 162 800,00
III.6	wzrost liczby usług związanych z wypoczynkiem, budownictwo, nowe miejsca pracy. Obliczenie zwrotu z inwestycji dla społeczeństwa: (1 zł zainwestowane w projekt wygeneruje minimum 3 złote korzyści społecznych i inwestycyjnych) (Na podstawie badań wydatków 10 gmin na promocję w stosunku do osiągniętych efektów inwestycyjnych)	zł/rok				
III.7		zł/rok				
III.8		zł/rok				
III.9	Wynagrodzenia osób zatrudnionych na stworzonych miejscach pracy	zł/rok				
IV.	Negatywne efekty zewnętrzne:	zł/rok	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.1	Brak	zł/rok				
IV.2		zł/rok				
V.	Ekonomiczne przychyty pieniężne łącznie	zł/rok	0,00	4 993 334,11	17 923 320,00	9 886 320,00
V.1.	Współczynnik dyskontowy	%	100,00%	95,24%	90,70%	86,38%





Wskaźnik korzyści do kosztów B/C										
Lp.	Wyszczególnienie	Jedn.	Faza inwest.				Faza inwest.			
			2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
I.1.	Przepływy korzyści ekonomicznych (I.1.+I.2.+III)	zł/rok	0,00	6 774 440,00	24 214 520,00	13 357 520,00				
I.2.	Przepływy kosztów ekonomicznych (I.3.+I.4.+I.5.+I.6.+IV)	zł/rok	0,00	1 781 106,00	6 291 200,00	3 471 200,00				
II.1.	Zdyskontowane przepływy korzyści ekonomicznych	zł/rok	0,00	6 451 848,00	21 963 283,00	11 538 728,00				
II.2.	Zdyskontowane przepływy kosztów ekonomicznych	zł/rok	0,00	1 696 291,00	5 706 304,00	2 998 553,00				
III.	Wskaźnik B/C	x	9,80							
5	Projekt wymaga współfinansowania z EFRR (B/C > 1, ENPV > 0 oraz ERR > 5%)	Tak/Nie`	Tak							

Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.	Faza oper.
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	8 633 625,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7 102 905,00	6 764 671,00	6 442 544,00	6 135 756,00	5 843 577,00	5 565 312,00	5 300 297,00	5 047 902,00	4 807 525,00	4 578 596,00	4 360 567,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	



Wnioski z analizy ekonomicznej:

Ekonomiczna zaktualizowana wartość netto jest większa od zera, a ekonomiczna wewnętrzna stopa zwrotu przewyższa przyjętą 5% stopę dyskontową. Również relacja korzyści do kosztów jest większa od jedności. Wskaźnik B/C wynosi 9,80. Oznacza to, że korzyści społeczne i ekonomiczne z realizacji projektu są prawie 10 razy większe niż nakłady i koszty, które zostały na niniejszy projekt wydane i wygenerowane. Jednoznacznie uzasadnia to realizację przedmiotowej inwestycji ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia.

Ze społecznego punktu widzenia projekt jest opłacalny ( $ENPV > 0$ ;  $ERR > 5\%$ ). Analizowany projekt nie tylko wymaga wsparcia ( $FNPV < 0$ ), ale również zasługuje na wsparcie ( $ENPV > 0$ ).

### Spis materiałów źródłowych

1. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu;
2. Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014–2020;
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006;
4. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i przepisów szczególnych dotyczących celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” oraz w sprawie uchylenia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006;
5. Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) nr 480/2014 z dnia 3 marca 2014 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego;
6. Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) 2015/207 z dnia 20 stycznia 2015 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 w odniesieniu do wzoru sprawozdania z postępów, formatu dokumentu służącego przekazywaniu informacji na temat dużych projektów, wzorów wspólnego planu działania, sprawozdań z wdrażania w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia”, deklaracji zarządczej, strategii audytu, opinii audytowej i rocznego sprawozdania z kontroli oraz metodyki przeprowadzania analizy kosztów i korzyści, a także zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1299/2013 w odniesieniu do wzoru sprawozdań z wdrażania w ramach celu „Europejska współpraca terytorialna”;
7. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020;
8. Catalano, G., Sartori, D., Genco, M., Pancotti, C., Sirtori, E., Vignetti, S., & Del Bo, C. (2014). Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020. Brussels: European Commission;
9. Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014–2020;
10. Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020;

11. Projekt Wytycznych Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie dokumentowania postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko dla przedsięwzięć współfinansowanych z krajowych lub regionalnych programów operacyjnych;
12. Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie dofinansowania z programów operacyjnych podmiotów realizujących obowiązek świadczenia usług publicznych w transporcie zbiorowym – projekt;
13. Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na lata 2014–2020;
14. Projekt Wytycznych Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie reguł dofinansowania z programów operacyjnych podmiotów realizujących obowiązek świadczenia usług w ogólnym interesie gospodarczym w ramach zadań własnych samorządu gminy w gospodarce odpadami;
15. Wytyczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014–2020;
16. Wytyczne do studiów wykonalności dla projektów współfinansowanych w ramach RPO WiM 2007–2013 (do poszczególnych konkursów);
17. Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko – mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem promocji gospodarczej regionu;
18. Strategia Marki Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014+;
19. Strategia Marki KWJM;
20. Analiza przedsiębiorstw z obszaru Wielkich Jezior Mazurskich;
21. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025;
22. Raporty z Badań potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego;
23. Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 – Strategia.

