



Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa lubelskiego w Polsce



Lubelskie
Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego



Co-funded by
the European Union

OECD

OECD to multidyscyplinarna organizacja międzyrządowa zrzeszająca państwa członkowskie, która coraz szerzej współpracuje z krajami partnerskimi ze wszystkich regionów świata. Jej misją jest wspieranie rządów w działaniach na rzecz silniejszej, bardziej ekologicznej i sprawiedliwej gospodarki światowej. Poprzez rozbudowaną sieć wyspecjalizowanych komitetów i grup roboczych, OECD zapewnia forum do porównywania doświadczeń, poszukiwania rozwiązań wspólnych wyzwań, identyfikowania dobrych praktyk oraz koordynowania polityki krajowej i międzynarodowej.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: www.oecd.org.

Centrum Przedsiębiorczości, MŚP, Regionów i Miast (CFE)

Centrum OECD ds. Przedsiębiorczości, MŚP, Regionów i Miast wspiera władze lokalne i krajowe w uwalnianiu potencjału przedsiębiorczości oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), promowaniu zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju regionów i miast, tworzeniu lokalnych miejsc pracy oraz wdrażaniu odpowiedzialnej polityki turystycznej.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <https://www.oecd.org/fr/cfe/>.

Niniejszy dokument został opublikowany na odpowiedzialność Sekretarza Generalnego OECD. Wyrażone w nim opinie i użyte argumenty niekoniecznie odzwierciedlają oficjalne poglądy państw członkowskich OECD.

Niniejszy dokument został zatwierdzony do publikacji przez Lamię Kamal-Chaoui, dyrektora Centrum Przedsiębiorczości, MŚP, Regionów i Miast OECD.

Niniejszy dokument, jak również wszystkie dane statystyczne i mapy w nim zawarte, pozostają bez uszczerbku dla statusu lub suwerenności jakiegokolwiek terytorium, wytyczenia międzynarodowych granic oraz nazwy jakiegokolwiek terytorium, miasta lub obszaru.

© OECD 2025

Korzystanie z tej pracy, zarówno w formie cyfrowej, jak i drukowanej, podlega Regulaminowi, który można znaleźć na stronie <https://www.oecd.org/termsandconditions>

Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa lubelskiego w Polsce



Wspierany przez Komisję Europejską program OECD „Nowe Spojrzenie na Atrakcyjność Regionalną” pomaga decydentom lepiej zrozumieć, w jaki sposób ich regiony mogą skuteczniej **przyciągać talenty, inwestorów i odwiedzających w obliczu dynamicznych zmian zachodzących we współczesnym świecie.**

W krajach OECD zmiany klimatyczne, niestabilność geopolityczna, cyfryzacja oraz transformacja demograficzna wywierają asymetryczny wpływ zarówno pomiędzy krajami i regionami, jak i wewnątrz nich. Jednocześnie nowa era polityki przemysłowej, w połączeniu z rosnącymi wymogami dotyczącymi zrównoważonych łańcuchów dostaw, stwarza szanse na budowanie bardziej zrównoważonej atrakcyjności regionalnej. To właściwy moment, by zastanowić się, jak polityka atrakcyjności może wspierać ekologiczny i inkluzyjny rozwój terytorialny.

Regionalne studia przypadków przeprowadzone przez OECD w ramach tego programu stanowią przekrojowy obraz profili atrakcyjności uczestniczących regionów, wraz z analizą polityki i zarządzania, aby pomóc im w korzystaniu z najlepszych praktyk.

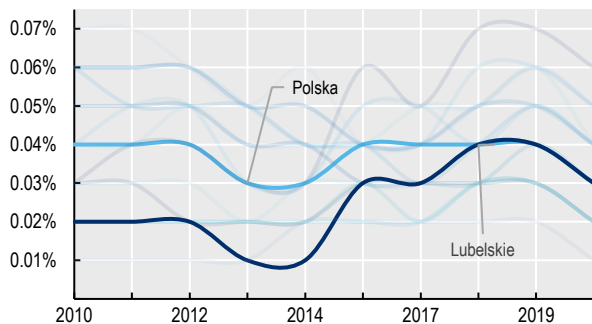
Województwo lubelskie, położone na wschodniej granicy Unii Europejskiej i tradycyjnie silnie powiązane z rolnictwem, odnotowuje dynamiczny wzrost gospodarczy i postępującą dywersyfikację. Bliskość działań związanych z rosyjską agresją na Ukrainę niesie zarówno wyzwania, jak i nowe możliwości – zwłaszcza w kontekście zaangażowania regionu w przyszłą odbudowę kraju. Region aktywnie dąży do odegrania istotnej roli w tych procesach. Wobec poważnych wyzwań demograficznych, województwo lubelskie musi w pełni wykorzystać swój potencjał akademicki i innowacyjny oraz wspierać współpracę międzysektorową, aby skutecznie przyciągać i zatrzymywać talenty oraz zielone inwestycje niezbędne dla zrównoważonego i inkluzyjnego rozwoju.

Województwo lubelskie na tle świata

Województwo lubelskie, region położony na wschodniej granicy Unii Europejskiej i NATO, mierzy się z wyzwaniami w zakresie atrakcyjności, które zostały spotęgowane przez wojnę Rosji przeciwko Ukrainie, pogłębiając istniejące już trudności związane z transformacją gospodarczą i niekorzystnymi trendami demograficznymi. Wzmocnienie zdolności regionu do przyciągania inwestorów, talentów i odwiedzających ma kluczowe znaczenie – wspiera rozwój gospodarczy, poprawia jakość życia mieszkańców oraz zwiększa odporność regionu na zmiany demograficzne i środowiskowe.

Inwestorzy. Choć większość Polski odnotowała pozytywny trend w przyciąganiu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), województwo lubelskie pozostaje na peryferiach, z niewielkimi wzrostami od 2017 r. (Rys. 1). Ostatnie napływy BIZ koncentrowały się na przemyśle i budownictwie (fDi markets, 2024^[16]), a region ma duży potencjał do dywersyfikacji w kierunku zielonych inwestycji. Wojna w Ukrainie zwiększyła jednak niepewność klimatu inwestycyjnego – 66% europejskich inwestorów obawia się eskalacji konfliktu (EY, 2023^[73]), choć niektórzy postrzegają bliskość Ukrainy jako szansę na udział w powojennej odbudowie.

Rys. 2. Nowi mieszkańcy pochodzący z innego kraju w województwie lubelskim i innych regionach Polski (% ludności)

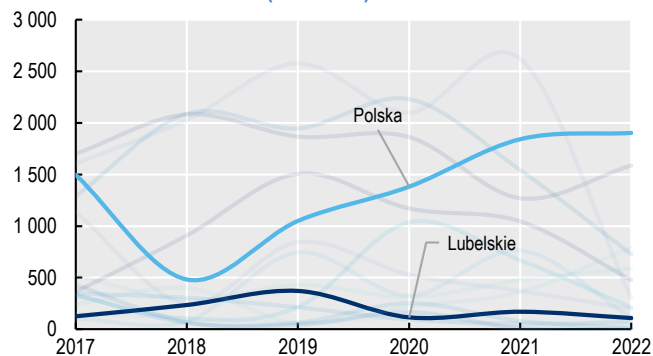


Źródło: Na podstawie OECD (2024^[72]), *International migration flows – Regions* (zbiór danych).

Uwaga: Wyszarzone serie danych przedstawiają inne regiony Polski. Kategoria „nowych rezydentów” może wykluczać osoby posiadające zezwolenia na pobyt czasowy, będące dominującą formą migracji w Polsce.

Odwiedzający. Od 2010 r. sektor turystyczny województwa lubelskiego rozwija się wolniej niż średnia krajowa, a wskaźniki obłożenia miejsc noclegowych pozostają niskie (Rys. 3). Choć po pandemii odnotowano silne ożywienie, a liczba turystów zagranicznych przekroczyła poziom sprzed COVID-19, od 2022 r. wzrost turystyki wyhamował, częściowo z powodu obaw o bezpieczeństwo związanych z sytuacją geopolityczną.

Rys. 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne typu greenfield w województwie lubelskim i innych regionach Polski (mln USD)

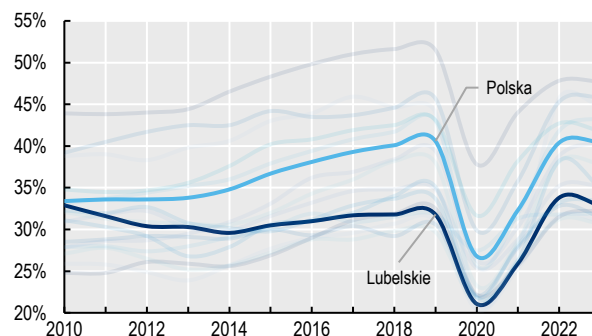


Źródło: Na podstawie fDi Markets (2022^[74]) (zbiór danych).

Uwaga: Wyszarzone serie danych przedstawiają inne regiony Polski (z wyłączeniem Dolnego Śląska i Warszawy).

Talenty. Województwo lubelskie przyciąga stosunkowo niewielu migrantów międzynarodowych, choć od 2014 r. napływ ludności stopniowo rośnie, zbliżając się do średniej krajowej (Rys. 2). Mimo przyjęcia milionów uchodźców z Ukrainy (w samym 2023 r. granicę przekroczyło 3,5 mln osób), region pełnił głównie rolę strefy tranzytowej, a nie docelowej. W Lubelskim pozostało 35 700 uchodźców – to jeden z najniższych wskaźników w Polsce (UNHCR, 2024^[75]).

Rys. 3. Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w województwie lubelskim i innych regionach Polski (%)



Źródło: Na podstawie GUS (2024^[79]), *Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2023 roku* (zbiór danych).

Uwaga: Wyszarzone serie danych przedstawiają inne regiony Polski.

Profil atrakcyjności województwa lubelskiego

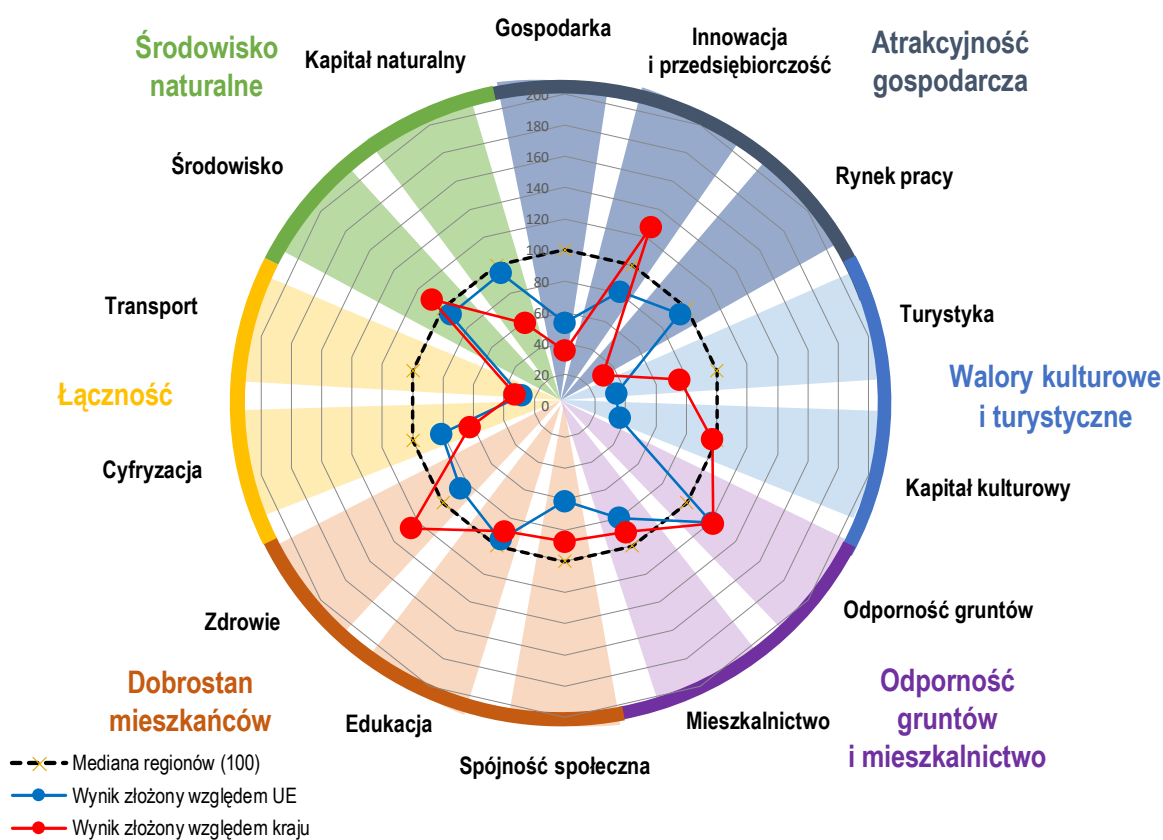
Wyniki województwa lubelskiego w Kompasie Atrakcyjności Regionalnej OECD na poziomie TL2 podkreślają jego atuty jako ośrodka dla studentów zagranicznych, co zwiększa jego atrakcyjność dla inwestorów, talentów i turystów. Choć gospodarka regionu się rozwija, pozostaje relatywnie słabsza, a rosnące wyzwania demograficzne sprawiają, że kluczowe stają się poprawa jakości życia i wzmocnienie rynku pracy. Szczególne znaczenie ma dalsza rozbudowa transportu i infrastruktury cyfrowej – głównych słabości województwa lubelskiego – co jest priorytetem dla regionu przygranicznego mierzącego się z poważnymi konsekwencjami geoeconomicznymi trwającej wojny w Ukrainie.

Metodologia Atrakcyjności Regionalnej OECD uwzględnia zaangażowanie globalne w szerszym ujęciu niż tylko międzynarodowe powiązania i czynniki ekonomiczne. Obejmuje ponad 60 wskaźników¹ w 14 wymiarach i 6 obszarach (atrakcyjność gospodarcza, łączność, walory kulturowe i turystyczne, środowisko naturalne, dobrostan mieszkańców, odporność gruntów i mieszkalnictwo), tworząc kompas atrakcyjności regionu.

Kompas wspiera decydentów regionalnych w:

- Analizie mocnych i słabych stron regionu w nowym globalnym kontekście.
- Identyfikacji kluczowych czynników atrakcyjności dla zwiększenia konkurencyjności regionu.
- Monitorowaniu i ocenie skutków polityki rozwoju regionalnego.
- Czerpaniu inspiracji z pozycji innych regionów w procesie globalizacji.

Kompas Atrakcyjności: Województwo Lubelskie



Interpretacja kompasu:

- Wyższy wynik (bliżej 200) oznacza lepsze osiągnięcia regionu w danym wymiarze.
- Im punkt jest bliżej środka, tym niższy wynik regionu w porównaniu do innych.
- Im punkt jest bliżej zewnętrznej granicy kompasu, tym wyższy wynik regionu w porównaniu do innych regionów.
- **Czerwone punkty** wskazują, jak region wypada w porównaniu do innych regionów **w tym samym kraju**.
- **Niebieskie punkty** wskazują, jak region wypada w porównaniu do innych regionów **UE**.

Źródło: OECD (2024). Rethinking Regional Attractiveness.

Dostępne na:

<https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html>.

Wyniki kompasu odzwierciedlają najnowszą aktualizację Bazy Danych Regionalnych OECD (luty 2025).

¹ W Bazie Danych Atrakcyjności Regionalnej brakuje danych dla wszystkich polskich regionów w zakresie wskaźników: „Indeks cen mieszkań”, „Liczba umyślnych zabójstw na 100 000 mieszkańców” oraz „% pokrycia siecią światłowodową”.

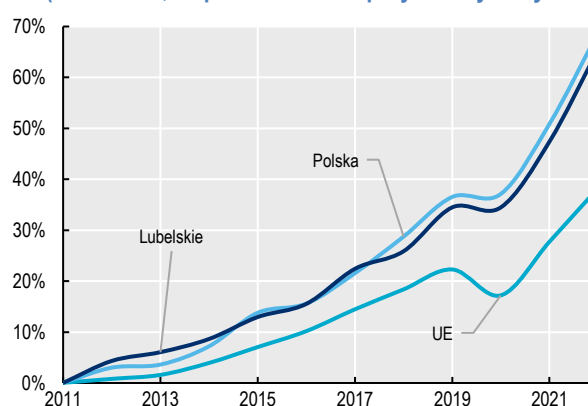
Atrakcyjność gospodarcza – Choć gospodarka województwa lubelskiego wciąż osiąga wyniki znacznie poniżej unijnych i krajowych punktów odniesienia, korzysta z dynamicznego wzrostu gospodarczego Polski. Jednak korzyści te nie przekładają się proporcjonalnie na możliwości zatrudnienia dla młodzieży, a wojna w Ukrainie wpływa na konkurencyjność regionu.

Niskie wyniki województwa lubelskiego w wymiarze gospodarczym maskują godny uwagi postęp w ostatnich latach. Pomimo najniższego Produktu Krajowego Brutto (PKB) na mieszkańca i Wartości Dodanej Brutto (WDB) na pracownika w kraju w 2020 r., znacznie poniżej średnich unijnych,² województwo wykazało znaczący wzrost gospodarczy – PKB na mieszkańca wzrósł z około 35% średniej UE w 2004 r. do 54% w 2022 r. (Komisja Europejska, 2007^[1]; Eurostat, 2024^[2]). Chociaż gospodarka województwa lubelskiego jest nieco bardziej zdywersyfikowana niż w większości regionów UE i OECD,³ pozostaje mniej zróżnicowana niż średnia krajowa – rolnictwo i górnictwo nadal mają duże znaczenie w strukturze przemysłowej. Podobnie jak w dużej części Polski, wzrost PKB na mieszkańca województwa obecnie przekracza trendy unijne (Rys. 4), a wzrost produktywności jest niemal cztery razy wyższy niż średnia unijna, co plasuje województwo lubelskie na trzecim miejscu w kraju⁴ (UMWL, 2024^[3]). Ten dynamiczny rozwój gospodarczy sprzyja przyciąganiu inwestorów i talentów w większym stopniu, niż sugeruje wynik województwa w Kompasie Atrakcyjności.

Przedsiębiorczość jest mocną stroną województwa lubelskiego, ale nisko rozwinięta innowacyjność i środowisko biznesowe ograniczają wyniki gospodarcze regionu. Choć województwo lubelskie może poszczycić się najwyższym w Polsce wskaźnikiem tworzenia firm przez pracodawców (11,8%), przekraczającym średnie UE i OECD (ok. 9%), jedynie 37% mieszkańców postrzega region jako dobre miejsce do rozpoczęcia działalności gospodarczej – to jeden z najniższych wyników w kraju i znacznie poniżej mediany UE wynoszącej 60%⁵. Jednocześnie lokalni przedsiębiorcy korzystają ze specjalnych krajowych programów wsparcia finansowego dla regionów Polski Wschodniej.

W obszarze innowacji województwo notuje 7,6 zgłoszeń patentowych PCT na milion mieszkańców – wynik przeciętny w skali kraju, ale ponad 10 razy niższy niż średnie UE i OECD⁶. Opóźnienia w innowacjach wynikają z ograniczonych nakładów sektora biznesowego na badania i rozwój, niedoboru specjalistów ICT oraz barier strukturalnych utrudniających innowacje na obszarach wiejskich (Komisja Europejska, 2023^[4]). Z kolei udział zatrudnionych w B+R jest zbliżony do średnich krajowych i unijnych, co odzwierciedla akademicki charakter regionu – większość pracowników sektora badawczo-rozwojowego zatrudniona jest na uczelniach.

Rys. 4. Skumulowany wzrost PKB per capita (2011–2022, w przeliczeniu na parytet siły nabywczej)



Źródło: Na podstawie Eurostat (2023^[76]), *Purchasing power adjusted GDP per capita* (zbiór danych).

² Wszystkie dane pochodzą z regionalnej bazy danych OECD (2015-2024), chyba że zaznaczono inaczej.

³ Na podstawie rozkładu zatrudnienia według 10 gałęzi gospodarki (odwrotność indeksu Herfindahla).

⁴ Fundusze europejskie znacząco przyczyniły się do tego postępu – inwestycje z Polityki Spójności UE stanowiły około 21% wzrostu PKB województwa w latach 2004–2019 (MFIPR, 2022^[46]).

⁵ Na podstawie średnich danych z lat 2017-2021.

⁶ Patenty PCT dotyczą patentów z międzynarodowego Układu o Współpracy Patentowej. Dane za rok 2018.

Wskaźniki dotyczące rynku pracy⁷ sugerują, że siła robocza województwa lubelskiego – w szczególności młodzież – nie korzysta w pełni z obecnego przyspieszenia wzrostu gospodarczego w Polsce. W 2022 r. stopa bezrobocia w regionie wyniosła 4,7%, co – mimo że było wynikiem niższym niż średnia UE na poziomie ok. 6,8% – stanowiło drugi najwyższy wynik w kraju i znacząco przewyższało średnią krajową wynoszącą 3%. Pomimo poprawy⁸, bezrobocie wśród młodych sięgało 18,1%, co było trzecim najwyższym wynikiem w Polsce (przy średniej krajowej ok. 14%) i tylko nieznacznie odbiegało od średniej UE, wynoszącej 18,4%. Wskazuje to na ograniczone możliwości dla młodzieży w województwie lubelskim, by czerpać korzyści z dynamiki gospodarczej regionu – co może być symptomem niedopasowania pomiędzy ofertą edukacyjną a potrzebami rynku pracy⁹.

Walory kulturowe i turystyczne – Województwo lubelskie charakteryzuje się ograniczoną aktywnością turystyczną, atrakcyjnością dla zagranicznych odwiedzających oraz kapitałem kulturowym, co dodatkowo negatywnie wpływa na przyciąganie i zatrzymywanie talentów.

Województwo lubelskie charakteryzuje się niskim poziomem aktywności turystycznej i liczby zagranicznych odwiedzających, na co dodatkowo wpływa wojna w Ukrainie. W 2022 roku województwo odnotowało jedynie 1 180 noclegów w obiektach turystycznych na 1 000 mieszkańców, co stanowi czterokrotnie mniej niż średnia unijna i znacząco odbiega od średniej krajowej (1 541). Infrastruktura turystyczna jest ograniczona, z około czterokrotnie mniejszą liczbą łóżek w obiektach turystycznych na mieszkańca niż średnia UE i poniżej średniej krajowej. Wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych wynoszący 43% (poniżej średnich UE i Polski, które wynoszą odpowiednio 50% i 47%) sugeruje częściowe niewykorzystanie istniejącej infrastruktury. Infrastruktura turystyczna wciąż jest niedostatecznie rozwinięta, a liczba punktów informacji turystycznej na mieszkańca wynosi połowę średniej unijnej. Podobnie jak w większości polskich regionów, profil odwiedzających województwo lubelskie jest zdominowany przez turystów krajowych, zaledwie 12% noclegów stanowiły pobyty turystów zagranicznych, podczas gdy średnia w UE wynosi około 30%. Choć poprawa transportu i infrastruktury turystycznej wsparła umiarkowany wzrost liczby odwiedzających przed 2022 rokiem (Miasto Lublin, 2024^[5]), skutki wojny Rosji przeciwko Ukrainie stanowią nowe wyzwania dla tego sektora.

Mimo istotnych atutów, kapitał kulturowy województwa lubelskiego pozostaje poniżej średnich unijnych, co wpływa nie tylko na turystykę, ale również na przyciąganie i zatrzymywanie talentów. W województwie znajduje się jeden obiekt wpisany na listę światowego dziedzictwa UNESCO – Stare Miasto w Zamościu – a region plasuje się w górnym tercjale Polski pod względem liczby muzeów na mieszkańca, lecz w dolnym tercjale, jeśli chodzi o teatry; liczba muzeów i teatrów na mieszkańca jest o połowę niższa niż średnia UE. Kapitał kulturowy wykazuje istotne korelacje z liczbą zagranicznych odwiedzających, a także wpływa na poprawę jakości życia obecnych i potencjalnych mieszkańców (OECD, 2023^[6]). Zatrudnienie w sektorze kultury i przemysłach kreatywnych wynosi zaledwie 1,2% – niemal trzy razy poniżej średniej unijnej – co plasuje województwo na trzecim miejscu w Polsce pod względem najniższego udziału, wskazując na mniejsze lub mniej rentowne przedsiębiorstwa. W 2018 r. tylko 0,2% powierzchni przeznaczono na działalność artystyczną, rozrywkę i rekreację (w porównaniu do 1,4% krajowo i 2,0% w UE), co podkreśla mniejszy udział tego sektora (Eurostat, 2021^[7]). Niemniej jednak, 25-procentowy wzrost wydatków publicznych na kulturę w latach 2018–2023 (UMWL, 2024^[3]), oraz wybór Lublina na Europejską Stolicę Kultury 2029 mogą wzmocnić atuty kulturowe regionu.

⁷ Brak wskaźnika stopy zatrudnienia migrantów jako różnicy w stosunku do ludności miejscowej (%) dla województwa lubelskiego w regionalnej bazie danych OECD.

⁸ W latach 2004–2020 inwestycje w ramach Polityki Spójności UE przyczyniły się do stworzenia około 34 500 miejsc pracy w województwie lubelskim, odpowiadając za średni roczny spadek wskaźnika bezrobocia o 1,4 punktu procentowego w tym okresie (MFIPR, 2022^[46]).

⁹ Najnowsze dane dotyczące bezrobocia nie wskazują na poprawę: w 2024 r. bezrobocie w województwie lubelskim wzrosło do 7,2% (GUS, 2024^[80]), nadal należąc do najwyższych w Polsce i przekraczając obecnie średnią stopę bezrobocia w UE wynoszącą 6%.

Odporność gruntów i mieszkalnictwo – Tereny województwa lubelskiego wykazują większą odporność na ryzyka klimatyczne niż średnia unijna (co stanowi czynnik przyciągający inwestorów), podczas gdy mieszkańcy zgłaszają niezadowolone z dostępności cenowej mieszkań (co działa zniechęcająco na talenty).

Grunty województwa lubelskiego cechują się stosunkowo wysoką odpornością na ryzyka powodziowe – tylko 4,5% obszarów zabudowanych jest narażonych na zalania rzekami.¹⁰ Jest to czwarty najmniejszy udział wśród województw w Polsce (gdzie wskaźnik narażenia waha się od 2,1% do 18,5%) i stanowi około połowy średniej unijnej. Odporność gruntów sprzyja przyciąganiu inwestorów, zważywszy na fakt, że powodzie spowodowały 44% wszystkich strat ekonomicznych wynikających z ekstremalnych zjawisk pogodowych i klimatycznych w krajach UE w latach 1980–2023 (Europejska Agencja Środowiska, 2024^[9]). Województwo lubelskie nie jest również narażone na poważne ryzyko wystąpienia pożarów.¹¹ Mimo że spadek wilgotności gleby o -1,5% w porównaniu z okresem odniesienia 1981–2010¹² jest niższy niż średnia krajowa, podkreśla to potrzebę wprowadzenia zrównoważonych praktyk gospodarowania wodą, aby zapobiec potencjalnym skutkom dla rolnictwa. Należy jednak zauważyć, że odporność gruntów nie oznacza automatycznie ich dostępności – ten aspekt pozostaje istotnym wyzwaniem dla zdolności regionu do przyciągania inwestorów poszukujących dużych działek inwestycyjnych.

Mieszkańcy województwa lubelskiego borykają się z poważnymi problemami związanymi z przystępnością cenową, dostępnością i jakością mieszkań¹³. Udział dochodów przeznaczonych na wydatki mieszkaniowe (20%) w województwie jest nieco niższy niż średnia krajowa (22%) i unijna (25%). Jednakże przeciętne ceny mieszkań w województwie (3 062 USD za metr kwadratowy¹⁴) są piąte najwyższe wśród regionów Polski, przewyższając krajową średnią wynoszącą 2 874 USD. Około 8,6% mieszkańców wskazuje, że ich dochody są niewystarczające do pokrycia potrzeb mieszkaniowych – wynik ten przekracza średnią krajową (7,5%) i zbliża się do poziomu unijnego (9,1%). Ogółem, nieco poniżej jednej trzeciej mieszkańców (31,3%) wyraża zadowolenie z przystępności cenowej mieszkań – wynik nieznacznie wyższy od średniej krajowej, lecz o 18 punktów procentowych niższy od średniej unijnej (49%), co podkreśla powszechne niezadowolone i ograniczone możliwości dostępu do mieszkań wyższej jakości. Poza kwestią przystępności, niska jakość mieszkań stanowi dobrze udokumentowany problem w regionie – wiele lokali nadal nie dysponuje dostępem do podstawowych udogodnień. Obszary wiejskie są szczególnie niedoinwestowane – aż 8,5% gospodarstw domowych na wsi nie posiada systemów wodociągowych, podczas gdy w miastach wskaźnik ten wynosi 1,7% (Wojewódzki Urząd Statystyczny w Lublinie, 2024^[9]). Tymczasem dostępność wysokiej jakości mieszkań w przystępnej cenie jest kluczowym czynnikiem przyciągającym międzynarodowe talenty: 10-punktowy wzrost odsetka populacji zadowolonej z przystępności cenowej przekłada się na 1,8-punktowy wzrost udziału osób pochodzenia zagranicznego w populacji w wieku produkcyjnym (15–64 lata) (OECD, 2023^[6]).

¹⁰ 100-letni okres powrotu.

¹¹ Na podstawie wskaźnika średniej powierzchni spalonego gruntu jako udziału w całkowitej powierzchni gruntu (%) na poziomie 0,004% dla województwa lubelskiego, średnia w latach 2019-2023.

¹² Średnia procentowa zmiana wilgotności gleby (warstwa o głębokości 0-7 cm) w latach 2019-2023.

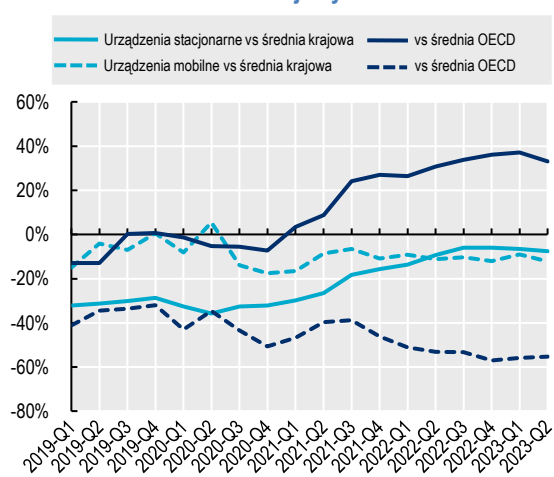
¹³ W baizie danych Atrakcyjności Regionalnej OECD dla wszystkich regionów Polski brakuje porównywalnych międzynarodowo danych dla wskaźnika „indeks cen mieszkań” używanego do obliczania wyniku wymiaru mieszkalnictwa.

¹⁴ Średnia w latach 2019-2021, USD PPP 2021.

Łączność – Infrastruktura drogowa i cyfrowa województwa lubelskiego uległy poprawie, co przybliżyło region do krajowych i unijnych standardów. Wciąż jednak istnieje potencjał na dalsze postępy.

W wymiarze cyfryzacji,¹⁵ niski wynik województwa lubelskiego w Kompasie Atrakcyjności maskuje znaczące postępy w dostępie do Internetu oraz prędkościach pobierania danych – kluczowych czynnikach przyciągania i zatrzymywania talentów oraz inwestycji (OECD, 2023^[6]). Udział gospodarstw domowych z dostępem do szerokopasmowego Internetu wyniósł w regionie 87% w 2020 r., co, choć nieco poniżej średniej krajowej, daje wyższy wynik niż średnia UE i OECD. Prędkość Internetu, choć nadal poniżej średniej krajowej, wypada korzystnie w porównaniu z regionami OECD. W zakresie pobierania danych z urządzeń stacjonarnych województwo lubelskie zbliża się do średniej krajowej, podczas gdy prędkości pobierania z urządzeń mobilnych pozostają znacznie wolniejsze niż średnia OECD (Rys. 5)¹⁶. Dodatkowo, niższy wynik w Facebook Social Connectivity Index, mierzącym zasięg sieci osobistych, sugeruje, że mieszkańcy Lubelszczyzny mają słabsze międzynarodowe powiązania w porównaniu z mieszkańcami innych regionów Polski.

Rys. 5. Prędkość pobierania danych z Internetu przez urządzenia mobilne i stacjonarne w województwie lubelskim – odchylenie procentowe od średnich krajowych i OECD



Źródło: Na podstawie Ookla (2023), *Internet Download Speed* (zbiór danych).

Podobnie, niski wynik województwa lubelskiego w wymiarze transportu maskuje szybkie postępy w infrastrukturze drogowej i kolejowej, przy czym te ostatnie torują drogę do dalszych ulepszeń w zakresie zielonego transportu. W 2018 r. łączność drogowa¹⁷ regionu była drugą najniższą w kraju i plasowała województwo lubelskie w dolnym kwartyle rankingu OECD. Obecnie gęstość dróg zbliża się do średniej krajowej i unijnej. Kluczowe inwestycje wspierające ten postęp obejmują trzy drogi międzynarodowe łączące województwo lubelskie z resztą Europy oraz rozbudowę dróg ekspresowych – w tym drogi S17, ukończonej w 2020 r., która łączy Warszawę z Lublinem i do 2028 r. zostanie przedłużona do Zamościa (wpisanego na listę światowego dziedzictwa UNESCO) oraz do granicy z Ukrainą, a także drogi S19, ukończonej w 2022 r., łączącej Lublin z Rzeszowem. Natomiast łączność kolejowa¹⁸ w regionie pozostaje około trzykrotnie niższa od średniej krajowej i unijnej, a mieszkańcy mają dostęp do niemal 15 razy mniejszej liczby codziennych lotów pasażerskich w promieniu 90 minut jazdy niż mediana w UE¹⁹. Postępy są jednak widoczne – projekty mające na celu zmniejszenie wykluczenia kolejowego przyczyniły się do 20% wzrostu długości zelektryfikowanych linii kolejowych w latach 2018–2022 (UMWL, 2024^[3]). Pozostałe obszary do poprawy dotyczą rozwoju transportu publicznego i ekologicznego oraz opcji transportu intermodalnego²⁰. Gęstość ścieżek rowerowych oraz zadowolenie mieszkańców z jakości transportu publicznego są niższe od średnich krajowych i unijnych. Luka ta jest szczególnie odczuwalna w kontekście zielonej transformacji – pojazdy elektryczne i hybrydowe stanowiły w 2022 r. zaledwie 0,17% floty województwa lubelskiego, czyli około połowę średniej krajowej.

¹⁵ W bazie danych Atrakcyjności Regionalnej OECD dla wszystkich regionów Polski brakuje porównywalnych międzynarodowo danych dla wskaźnika „% pokrycia siecią światłowodową” używanego do obliczania wyniku wymiaru cyfryzacji.

¹⁶ Wynik prędkości pobierania w wymiarze cyfryzacji, widoczny na Kompasie Atrakcyjności, uwzględnia jedynie odchylenie od średniej krajowej.

¹⁷ Liczba mieszkańców, do których można dotrzeć drogą lądową (w ciągu 90 minut) na 100 pobliskich mieszkańców (w promieniu 120 km) w 2018 r.

¹⁸ Liczba mieszkańców, do których można dotrzeć koleją (w ciągu 90 minut) na 100 pobliskich mieszkańców (w promieniu 120 km) w 2020 r.

¹⁹ Dane za 2019r.

²⁰ Wskaźnik transportu intermodalnego dotyczy łatwości, z jaką ludzie lub towary mogą przemieszczać się między różnymi środkami transportu na danym obszarze.

Dobrostan mieszkańców – Województwo lubelskie zapewnia bardzo dobry dostęp do opieki zdrowotnej i posiada wysoko umiędzynarodowiony sektor szkolnictwa wyższego, jednak spójność społeczna jest zagrożona przez wyzwania społeczno-gospodarcze i instytucjonalne.

Dostępność opieki zdrowotnej to jedna z mocnych stron województwa lubelskiego, która realnie przyczynia się do poprawy jakości życia mieszkańców. Jednocześnie, podobnie jak w innych regionach Polski, zanieczyszczenie powietrza pozostaje istotnym wyzwaniem dla zdrowia publicznego. Ponad 53% mieszkańców województwa pozytywnie ocenia usługi zdrowotne – to najlepszy wynik w kraju, choć nadal poniżej średniej unijnej wynoszącej 66%. Tak dobry rezultat wynika m.in. z dobrej dostępności szpitali i opieki okołoporodowej, które w województwie lubelskim znajdują się bliżej mieszkańców niż przeciętnie w UE. Region wyróżnia się także wysoką liczbą aptek na mieszkańca – powyżej średniej krajowej, unijnej i OECD. Liczba lekarzy – 3,6 na 1000 mieszkańców – plasuje województwo na piątym miejscu w Polsce, choć starzenie się kadry medycznej może w przyszłości zagrozić tej pozycji. Jak w większości kraju, jakość powietrza w województwie lubelskim odbiega od unijnych norm – mieszkańcy są narażeni na stężenie pyłów na poziomie $17 \mu\text{g}/\text{m}^3$, podczas gdy średnia unijna to $12 \mu\text{g}/\text{m}^3$. To podkreśla potrzebę dalszych działań na rzecz poprawy jakości powietrza, zwłaszcza że wyższy poziom zanieczyszczeń zwiększa ryzyko chorób układu oddechowego i sercowo-naczyniowego.

Sektor szkolnictwa wyższego w województwie lubelskim wyróżnia się wysokim wskaźnikiem umiędzynarodowienia, podczas gdy niższa dostępność komunikacyjna wpływa na ograniczony dostęp do szkół. Region ma najwyższy w Polsce odsetek studentów zagranicznych – 10,6%, co przewyższa unijną medianę wynoszącą 8,3%, stanowiąc istotny atut w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów. O sile akademickiej regionu świadczy także liczba uczelni wyższych na mieszkańca, która przekracza medianę unijną, oraz fakt, że 31% mieszkańców posiada wyższe wykształcenie – wynik równy unijnej medianie. Jednak średnia odległość do szkół podstawowych (2,8 km) i średnich (4,7 km)²¹ – kluczowa z perspektywy rodzin rozważających osiedlenie się w regionie – jest większa niż przeciętna w Polsce i UE, co wynika z niższej dostępności dróg, zwłaszcza poza miastami. Dodatkowo, uczestnictwo w kształceniu ustawicznym pozostaje na niskim poziomie (Komisja Europejska, 2023^[4]), ograniczając możliwości rozwoju kompetencji, co stanowi wyzwanie w kontekście problemów demograficznych regionu.

Trudności społeczno-ekonomiczne oraz problemy o charakterze instytucjonalnym obniżają wynik województwa lubelskiego w zakresie spójności społecznej²², a ubóstwo pozostaje jednym z kluczowych wyzwań regionu. W 2021 roku województwo lubelskie miało najwyższy w Polsce wskaźnik ubóstwa (22,9%)²³, znacznie przekraczający unijną medianę (15,8%). W 2022 roku zagrożenie ubóstwem lub wykluczeniem społecznym dotyczyło jednej czwartej mieszkańców regionu, co ponownie stanowiło wynik wyższy niż średnia unijna (22%) (Komisja Europejska, 2024^[10]). Z jednej strony, region oferuje więcej ośrodków kultury²⁴ na mieszkańca niż średnia dla Polski i OECD, a poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców jest wysokie – 76,5% osób czuje się bezpiecznie spacerując samotnie po zmroku, co jest czwartym wynikiem w Polsce i powyżej średniej unijnej. Z drugiej jednak strony, inne wskaźniki dotyczące jakości życia przyczyniają się do niższego poziomu spójności społecznej. Ogólny poziom satysfakcji z życia mieszkańców wynosi 6,3 na 10 – to wynik nieco powyżej średniej krajowej, ale nieco poniżej średniej unijnej. Mniej mieszkańców niż w innych regionach Polski (71,2% wobec mediany krajowej 85,5%) i unijnej (81,4%) jest też zadowolonych z możliwości nawiązywania nowych znajomości i przyjaźni. Co istotne, województwo lubelskie zajmuje przedostatnie miejsce w Polsce w European Quality of Government Index

²¹ Dane za rok 2011 r.

²² W baizie danych Atrakcyjności Regionalnej OECD dla wszystkich regionów Polski brakuje porównywalnych międzynarodowo danych dla wskaźnika "Liczba umyślnych zabójstw na 100 000 [mieszkańców]" wykorzystywanego do obliczania wyniku wymiaru spójności społecznej.

²³ Mierzone jako odsetek populacji poniżej 60% krajowej mediany dochodów po odliczeniu podatków i transferów.

²⁴ Ośrodki kultury to miejsca publiczne, w których członkowie społeczności gromadzą się w celu prowadzenia zajęć grupowych, wsparcia społecznego, nieformalnych i formalnych spotkań, wydarzeń informacji publicznej i uroczystości. Mogą być to m.in. ośrodki młodzieżowe oraz domy kultury.

(EQI), a jego wynik w ostatnich latach uległ wyraźnemu pogorszeniu²⁵. To poważne wyzwanie, ponieważ wyższa jakość zarządzania publicznego (EQI) wiąże się z wyższą satysfakcją z życia, podczas gdy niskie zaufanie społeczne może prowadzić do zmniejszonej aktywności publicznej obywateli, osłabiać rozwój gospodarczy regionu, a nawet negatywnie wpływać na wskaźniki dzietności (Barbero et al., 2022^[11]; Rodríguez-Pose and Muštra, 2022^[12]).

Środowisko naturalne – Choć województwo lubelskie osiąga wyniki lepsze od unijnych w obszarach takich jak gospodarka odpadami czy łagodny klimat, wciąż ma duże pole do poprawy w zakresie ochrony zasobów naturalnych oraz zielonej transformacji, zarówno w sektorze energetycznym, jak i transportowym.

Region osiąga słabsze wyniki w wymiarze kapitału naturalnego, co bierze się m.in. ze stosunkowo niskiego poziomu zalesienia oraz niewielkiego udziału obszarów chronionych. W latach 2004–2019 lesistość województwa wzrosła o 2,8%, co jest wynikiem niższym niż średni przyrost w innych regionach Polski (3,1%) i Europy (3,8%). W 2019 r. wskaźnik pokrycia terenu lasami wynosił w województwie lubelskim 22,9%, co było trzecim najniższym wynikiem w kraju i aż o 10 punktów procentowych niższym niż średnia krajowa i unijna (około 33%). W najbliższych latach różnica ta może się jeszcze powiększyć, gdyż w latach 2018–2022 powierzchnia przeznaczona do przekształcenia z terenów leśnych na inne cele podwoiła się (UMWL, 2024^[3]). W 2024 r. obszary objęte ochroną przyrody stanowiły 30,8% powierzchni regionu – więcej niż średnia unijna (28,7%), ale znacząco mniej niż średnia krajowa (40,3%). W województwie znajdują się dwa parki narodowe, 17 parków krajobrazowych i 120 obszarów Natura 2000 (UMWL, 2021^[13]).

Województwo lubelskie osiąga dobre wyniki w wymiarze środowiskowym, jednak tempo jego zielonej transformacji pozostaje w tyle za większością regionów UE. W ciągu ostatnich pięciu lat region odnotował średnio 26 dodatkowych dni wymagających chłodzenia²⁶ w porównaniu do okresu 1981–2010 – to wynik znacznie niższy niż średnia unijna (45 dni), ale wyższy niż średnia krajowa (22 dni), co wskazuje na rosnącą presję na zapotrzebowanie na energię elektryczną do chłodzenia oraz potrzebę wdrażania działań adaptacyjnych. Sytuacja ta stwarza jednocześnie szansę na przyspieszenie transformacji energetycznej, która obecnie postępuje powoli – odnawialne źródła energii odpowiadają za niespełną 20% produkcji energii elektrycznej w województwie, co jest wynikiem poniżej średniej krajowej (24%) i ponad dwukrotnie niższym niż średnia UE (43%). Niewielki udział OZE, w połączeniu z wysoką emisją z sektora transportu – 2,1 tony CO₂ na mieszkańca rocznie, co plasuje region na szóstym miejscu w kraju i powyżej mediany unijnej – dodatkowo pogłębia wyzwania klimatyczne. Mimo to 57% mieszkańców województwa lubelskiego pozytywnie ocenia działania na rzecz ochrony środowiska – to piąty najwyższy wynik w kraju (średnia dla Polski wynosi niespełna 53%), a także wyraźnie powyżej średniej unijnej (46%). Województwo lubelskie zajmuje również piąte miejsce w Polsce pod względem odsetka recyklingowanych odpadów komunalnych, który wynosi 65% i nieznacznie przewyższa średnią unijną (64,3%). Utrzymanie tego wyniku może jednak okazać się wyzwaniem, biorąc pod uwagę, że w latach 2018–2022 ilość odpadów komunalnych w przeliczeniu na mieszkańca wzrosła o ponad 15% (UMWL, 2024^[3]).

²⁵ Silne różnice w wynikach EQI są związane z poziomem zaufania do instytucji publicznych i stopniem ich upolitycznienia. Badanie porównawcze między województwami lubelskim i opolskim wykazało, że na wyższy poziom zaufania do instytucji publicznych wpływa efektywne wykorzystanie funduszy europejskich, postrzegana dobra współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego oraz efektywna współpraca z organizacjami pozarządowymi (Komisja Europejska, 2022^[81]).

²⁶ Stopniodni chłodzenia mierzą intensywność (w °C) i długość (w dniach) zapotrzebowania na chłodzenie. Wskaźnik "dodatkowych stopniodni chłodzenia" reprezentuje wzrost zapotrzebowania na chłodzenie między średnią z lat 2019–2023 a okresem bazowym 1981–2010.

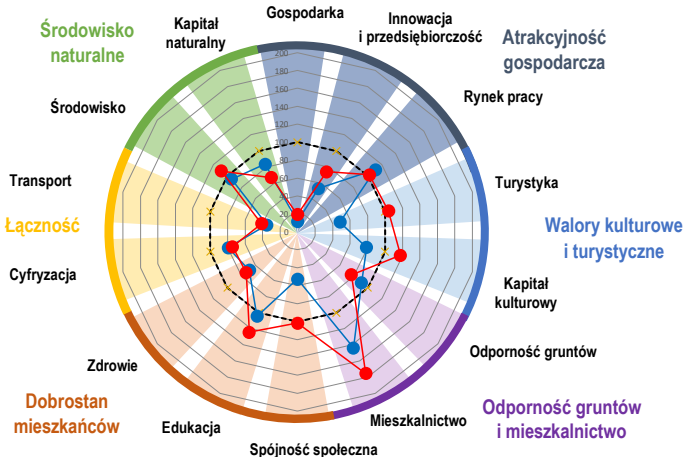
Blżej regionu: terytorialne dysproporcje i komplementarności w województwie lubelskim

Nowa baza danych OECD dotycząca atrakcyjności regionów na poziomie NUTS-3/TL3 pokazuje, że w województwie lubelskim istnieją wewnętrzne synergie i komplementarności, które można lepiej wykorzystać, aby zwiększyć jego atrakcyjność dla inwestorów, talentów i turystów. Zróżnicowanie między podregionami TL3 stwarza szansę na wzajemne uzupełnianie się ich potencjałów i wzmocnienie ogólnej pozycji region (Ryu et al., 2024^[14]).

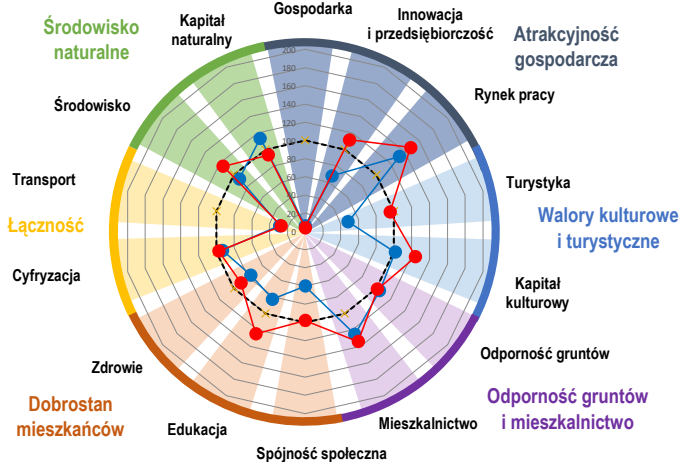
Stolica regionu – Lublin – w dużej mierze koncentruje działalność gospodarczą oraz akademicką, podczas gdy w bardziej oddalonych i wiejskich podregionach dominują wyzwania związane z ograniczoną dostępnością transportową, utrudnionym dostępem do usług publicznych i mniejszą liczbą miejsc pracy, choć oferują one korzystniejsze warunki mieszkaniowe. Skoordynowane działania wzmacniające komplementarność – m.in. rozwój OZE, promocja turystyki wiejskiej czy poprawa połączeń transportowych – mogą pomóc w pełni wykorzystać potencjał województwa dla inwestorów, talentów i odwiedzających. Jednocześnie, zidentyfikowane dysproporcje wskazują na potrzebę polityki terytorialnej dostosowanej do lokalnych uwarunkowań.

Kompasy Atrakcyjności: Regiony TL3 w województwie lubelskim

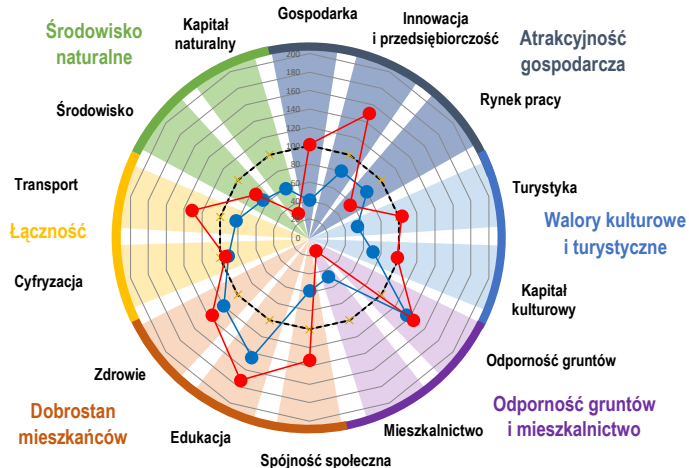
Podregion białski



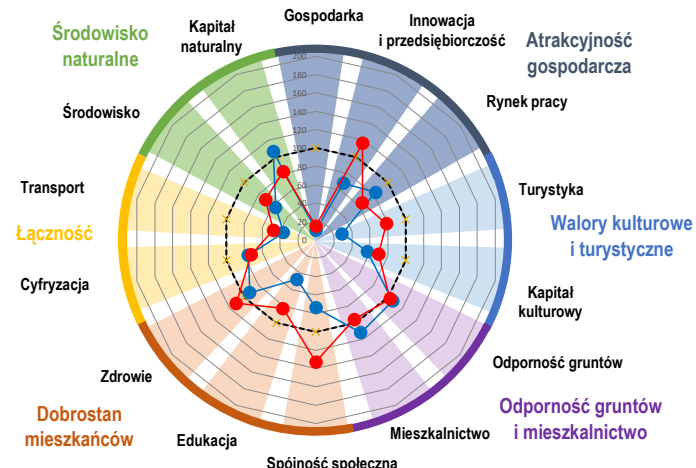
Podregion chełmsko-zamojski



Podregion lubelski



Podregion puławski



- Mediana regionów (100)
- Wynik złożony względem UE
- Wynik złożony względem kraju

Dysproporcje w wynikach gospodarczych i możliwości komplementarnych inwestycji

Województwo lubelskie charakteryzuje się znacznymi dysproporcjami gospodarczymi, przy czym podregion lubelski, obejmujący stolicę regionu – Lublin, osiąga lepsze wyniki niż pozostałe części regionu. PKB per capita w podregionie lubelskim jest niemal dwukrotnie wyższe niż w podregionie chełmsko-zamojskim, który charakteryzuje się najniższym poziomem produkcji gospodarczej. Podregion lubelski wyróżnia się również najwyższą produktywnością (wartość dodana brutto na pracownika) na tle pozostałych podregionów. Jego gospodarka jest także bardziej zróżnicowana niż w innych częściach województwa, a jej siłę napędową stanowią handel, usługi oraz produkcja przemysłowa (Wojewódzki Urząd Statystyczny w Lublinie, 2023_[15]). Tymczasem gospodarki podregionów chełmsko-zamojskiego i puławskiego opierają się głównie na sektorach takich jak obróbka drewna czy produkcja mebli. Podregion bialski pozostaje najmniej zróżnicowany, z gospodarką silnie skoncentrowaną na rolnictwie – sektorze o niższej wartości dodanej, ale kluczowym dla odporności całego województwa (idem). Trzy Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE), których podstrefy funkcjonują w województwie lubelskim – Starachowice, Euro-park Mielec²⁷ i Euro-park Wisłosan²⁸ – stwarzają szansę na przyciągnięcie strategicznych inwestycji, generujących wartość dodaną i w efekcie wspierających rozwój całego regionu. Przykładem jest Puławski Park Przemysłowy w ramach SSE Starachowice, który już dziś koncentruje się na biotechnologii i produkcji nawozów – jednym z kluczowych produktów eksportowych województwa, co ilustruje potencjalne kierunki dalszej specjalizacji poszczególnych podregionów.

Podregion lubelski wyróżnia się na tle województwa w obszarze innowacji, choć jego wyniki pozostają skromne na tle trendów unijnych. W 2018 r. w podregionie lubelskim zgłoszono 15,3 wniosków patentowych na milion mieszkańców – to znacząco więcej niż w najslabiej wypadającym podregionie chełmsko-zamojskim, gdzie wskaźnik ten wynosi jedynie 2,3. Jednocześnie, wynik podregionu lubelskiego nadal pozostaje daleki od średniej unijnej, wynoszącej 113 zgłoszeń. Podregion lubelski zbliża się do wyników unijnych w zakresie zgłoszeń znaków towarowych UE, ponownie osiągając najwyższe wyniki w województwie, podczas gdy podregion bialski wypada najslabiej. Utworzenie w 2021 roku Puławskiego Parku Naukowo-Technologicznego, funkcjonującego w ramach Puławskiego Parku Przemysłowego i korzystającego z zaplecza akademickiego podregionu lubelskiego, pokazuje, że podejmowane są działania na rzecz wspierania innowacji także poza stolicą regionu. Podobne ukierunkowane terytorialnie inicjatywy mogłyby przyczynić się do szerszego rozprzestrzeniania innowacji w całym województwie, wspierając jego konkurencyjność i tworzenie nowych miejsc pracy. Dalsza poprawa poziomu cyfryzacji, w której widoczne są znaczne dysproporcje między podregionami, mogłaby dodatkowo pomóc w równomiernym przyciąganiu inwestycji i talentów.

Zróżnicowane potrzeby adaptacyjne związane ze zmianami klimatu i synergia na rzecz transformacji energetycznej w regionie

Podregiony województwa lubelskiego stoją w obliczu różnych zagrożeń klimatycznych i wyzwań adaptacyjnych, ale również zmagają się z różnymi problemami, które wymagają wspólnego działania. Wszystkie podregiony województwa lubelskiego odnotowują stosunkowo niewielki wzrost liczby dodatkowych dni wymagających chłodzenia²⁹ — poniżej średniej unijnej — co stwarza okazję do wspólnego opracowywania strategii adaptacyjnych, jako że zmiany klimatyczne zachodzą w podobnym tempie. Niemniej jednak kapitał naturalny poszczególnych regionów ujawnia specyficzne słabości lokalne. Na przykład, wskaźnik zalesienia waha się od 12% w podregionie lubelskim do 29% w podregionie bialskim, gdzie obszary chronione stanowią 20% powierzchni, podczas gdy w podregionie chełmsko-zamojskim sięgają 40%. Wskazuje to na potrzebę opracowania strategii dostosowanych do lokalnych warunków, które umożliwią zwiększenie zasobów naturalnych, kluczowych dla odporności na zmiany

²⁷ Pierwsza w Polsce SSE powstała w województwie podkarpackim, z ważną podstrefą zlokalizowaną w województwie lubelskim. Jest ona znana przede wszystkim jako centrum przemysłu lotniczego.

²⁸ Euro-park Wisłosan działa głównie w regionie podkarpackim, a jego działalność rozszerza się na województwo lubelskie.

²⁹ Średnia z lat 2019-2023 w porównaniu do poziomów z lat 1981-2010.

klimatu. Około 47,5% powierzchni regionu jest narażone na ryzyko suszy, szczególnie na wschodniej Lubelszczyźnie i w podregionie białskim (UMWL, 2021^[13]), a 14,5% mieszkańców podregionu puławskiego jest narażonych na ryzyko powodzi, burz, niedoborów wody i pożarów, co stanowi ponad dwukrotnie wyższy odsetek niż w innych podregionach województwa (Komisja Europejska, 2024^[10]). Ta nierównomierna dystrybucja ryzyk wymaga ukierunkowanych działań, łączących lokalne strategie adaptacyjne z koordynacją na poziomie regionalnym, zapewniając odporność całemu województwu.

Wyraźne różnice terytorialne w zakresie wykorzystania energii odnawialnej ujawniają ważne obszary priorytetowe dla transformacji energetycznej i odchodzenia od wysokoemisyjnych gałęzi przemysłu. Sektor energii odnawialnej, uznany za kluczową specjalizację w *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego 2030*, przynosi korzyści wszystkim podregionom, ale obecnie charakteryzuje się dużymi nierównościami terytorialnymi. Podregiony białski i chełmsko-zamojski dominują w produkcji energii odnawialnej, wytwarzając niemal całą energię z OZE. Te podregiony dysponują także najwyższym potencjałem energetyki słonecznej w Polsce, stanowiąc potencjalne huby zielonej energii (UMWL, 2024^[3]). Podregion białski znajduje się wśród 10% regionów UE pod względem niewykorzystanego potencjału energii słonecznej (Komisja Europejska, 2024^[10]) i już przyciąga zielone inwestycje zagraniczne, w tym dwa projekty energetyki wiatrowej w Białej Podlaskiej (fDi markets, 2024^[16]). Z drugiej strony, podregiony puławski i lubelski opierają się w 93% i 87% na źródłach nieodnawialnych. W podregionie lubelskim znajduje się kopalnia węgla kamiennego LW Bogdanka, kluczowy gracz w transformacji energetycznej regionu i kraju. Kopalnia, która ma zakończyć działalność węglową do 2049 r., dywersyfikuje swoją działalność, inwestując w energię odnawialną i wydobywanie surowców krytycznych, istotnych dla przyciągnięcia zielonych inwestycji i rozwoju infrastruktury OZE. Proces stopniowej transformacji obejmuje także programy podnoszenia kwalifikacji pracowników, co wpisuje się w szersze wysiłki na rzecz budowy regionalnego łańcucha wartości wokół odnawialnych źródeł energii. Pełne wykorzystanie tego potencjału ma kluczowe znaczenie, zwłaszcza dla podregionu chełmsko-zamojskiego, który stoi przed wyższym ryzykiem popadnięcia w pułapkę ograniczenia rozwoju³⁰, świadcząca o niezdolności do utrzymania obecnej dynamiki gospodarczej (Komisja Europejska, 2024^[10]).

Poprawa łączności transportowej i cyfrowej na rzecz lepszego dostępu do usług publicznych i mieszkań

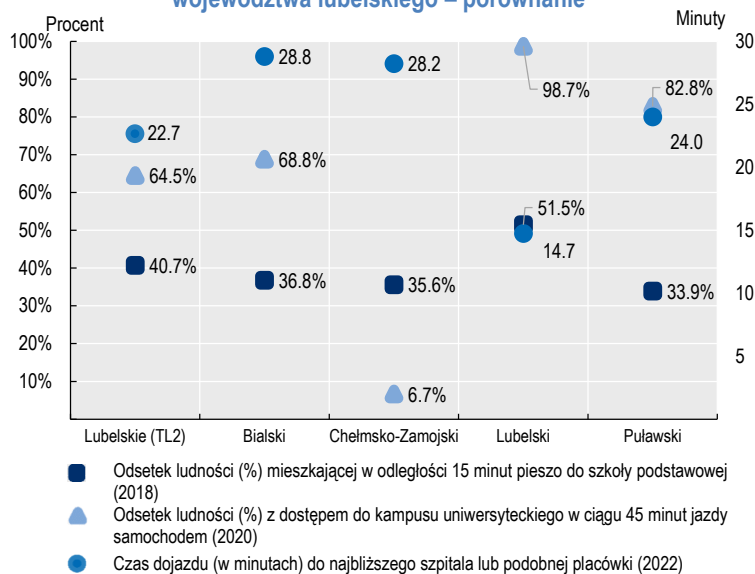
Województwo lubelskie zmaga się z istotnymi dysproporcjami w dostępie do usług publicznych, co podkreśla potrzebę poprawy łączności transportowej i cyfrowej w celu przyciągnięcia i zatrzymywania mieszkańców. Największe nierówności dotyczą opieki zdrowotnej i szkolnictwa wyższego, gdzie koncentracja uczelni w Lublinie ogranicza możliwości edukacyjne studentów z gorzej skomunikowanych podregionów, pogłębiając tym samym szersze nierówności regionalne (Rys. 6). W obliczu spadku liczby ludności we wszystkich podregionach z wyjątkiem lubelskiego (Komisja Europejska, 2024^[10]) rośnie ryzyko dalszej koncentracji usług publicznych, co może jeszcze bardziej nasilić terytorialne dysproporcje. Infrastruktura transportowa pozostaje niewystarczająco rozwinięta, by przeciwdziałać tym wyzwaniom. Przykładowo, jedynie 2,4% do 2,6% mieszkańców podregionów chełmsko-zamojskiego, białskiego i puławskiego ma dostęp do połączeń kolejowych w promieniu 90 minut, w porównaniu do 4,7% w podregionie lubelskim — co i tak jest wynikiem znacznie poniżej średniej unijnej wynoszącej 11%.

³⁰ Wskaźnik pułapki ograniczenia rozwoju regionalnego wskazuje czy wzrost PKB na mieszkańca, produktywność i poziom zatrudnienia w regionie jest (1) wolniejszy niż w UE, (2) wolniejszy niż w kraju, którego częścią jest region i/lub (3) wolniejszy niż w tym samym regionie w przeszłości (Rodríguez-Pose, Dijkstra and Poelman, 2024^[78]).

Wzmocnienie połączeń transportu publicznego nie tylko zapewniłoby bardziej sprawiedliwy dostęp do usług publicznych, ale mogłoby również złagodzić presję mieszkaniową w Lublinie. Ceny mieszkań są średnio o 30-40% niższe w pozostałych trzech podregionach w porównaniu ze średnią w podregionie lubelskim wynoszącą 3385 USD (PPP, 2021). Wysokiej jakości transport publiczny, w tym lepsza łączność kolejowa, skróciłby czas podróży i umożliwił mieszkańcom województwa studiowanie i pracę w Lublinie, jednocześnie mieszkając w bardziej przystępnych cenowo podregionach, które obecnie borykają się z poważniejszymi problemami związanymi z wyludnieniem. Pomogłoby to w bardziej równomiernym rozłożeniu korzyści ze wzrostu regionalnego, ożywiając 11 średnich miast w województwie lubelskim zagrożonych utratą funkcji społeczno-gospodarczych, w szczególności w podregionach chełmsko-zamojskim i bialskim (MFIPR, 2018^[17]).³¹

Łączność cyfrowa umożliwia mieszkańcom dostęp do ofert pracy, usług publicznych oraz edukacji zlokalizowanych poza ich miejscem zamieszkania, zmniejszając tym samym zależność od transportu publicznego i potrzebę przeprowadzki do większych ośrodków miejskich. Choć prędkości pobierania danych w województwie lubelskim wciąż pozostają poniżej średniej krajowej, obserwuje się ich systematyczną poprawę we wszystkich podregionach. Postęp ten jest wynikiem inwestycji w infrastrukturę światłowodową, która została uznana za regionalną inteligentną specjalizację oraz priorytetowy obszar działań badawczo-rozwojowych (IPT Fiber, 2022^[18]).

Rys. 6. Dostęp do usług publicznych w podregionach TL3 województwa lubelskiego – porównanie



Źródło: Na podstawie Komisja Europejska (2024^[10]), *Dziewiąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej* (zbiór danych).

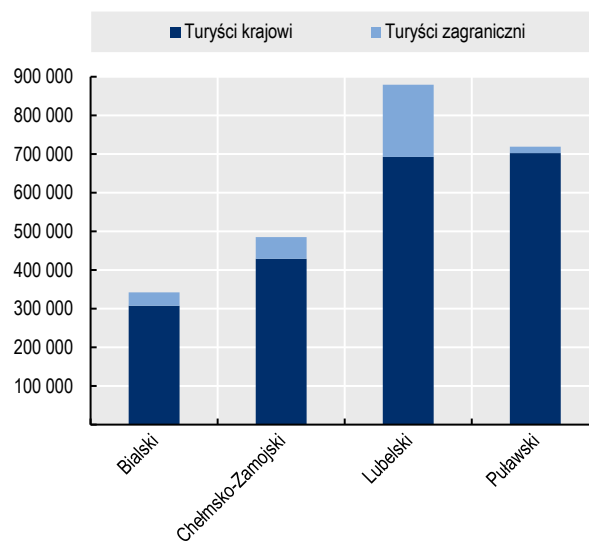
Wykorzystywanie komplementarnych walorów turystycznych w celu zwiększenia atrakcyjności dla odwiedzających

Aktywność turystyczna w Lubelskiem — szczególnie ze strony turystów zagranicznych — jest silnie skoncentrowana w podregionie lubelskim, mimo licznych atrakcji turystycznych poza stolicą województwa. Dzięki niedawnym inwestycjom w infrastrukturę drogową i kolejową oraz wyborowi Lublina na Europejską Stolicę Kultury 2029, turystyka w podregionie lubelskim rośnie. Choć podregion ten notuje trzykrotnie mniejszą liczbę noclegów turystycznych na mieszkańca w porównaniu do mediany unijnej, to udział turystów zagranicznych wynosi 21% — o 2 punkty procentowe więcej niż mediana unijna — i znacznie przewyższa pozostałe podregiony (Rys. 7). Sukces Lublina w rewitalizacji przestrzeni miejskich, takich jak Centrum Spotkania Kultur, oraz w organizacji dużych wydarzeń, takich jak Carnaval Sztukmistrzów, dodatkowo zwiększa atrakcyjność stolicy regionu. Niemniej jednak inne podregiony oferują znaczny, komplementarny potencjał turystyczny, który wciąż pozostaje w dużej mierze niewykorzystany.

³¹ Zgodnie z klasyfikacją MFIPR miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, w województwie lubelskim znajduje się jedno miasto już w kryzysie (Tomaszów Lubelski w podregionie chełmsko-zamojskim), dwa miasta o malejącym potencjale (Biłgoraj w podregionie chełmsko-zamojskim i Lubartów w podregionie lubelskim), sześć miast stagnujących (Chelm, Kraśnik, Radzyń Podlaski, Krasnystaw, Zamość i Hrubieszów w podregionie chełmsko-zamojskim oraz Radzyń Podlaski w podregionie bialskim) oraz dwa miasta zagrożone marginalizacją (Łuków i Biała Podlaska, również w podregionie bialskim) (MFIPR, 2018^[17]).

Pomimo bogatych walorów turystycznych poza stolicą regionu, fragmentacja działań i brak spójnej marki sprawiają, że znaczna część potencjału turystycznego województwa lubelskiego pozostaje niewykorzystana. Na przykład, podregion chełmsko-zamojski oferuje m.in. wpisane na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO Stare Miasto w Zamościu oraz popularne atrakcje plenerowe, takie jak Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo, który w 2023 roku przyciągnął 200 tysięcy rowerzystów (UMWL, 2024^[3]). Nałęczów w podregionie puławskim rozwija się jako ośrodek turystyki medycznej opartej na zasobach geotermalnych, a podregion bialski, charakteryzujący się najwyższym poziomem zalesienia w województwie, cieszy się rosnącym zainteresowaniem turystyką opartą na tradycjach ludowych oraz agroturystyką. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał i zachęcić turystów do dłuższego i bardziej równomiernie rozłożonego pobytu, konieczne jest tworzenie zintegrowanych pakietów turystycznych oraz spójnej strategii promocyjnej, która podkreśla wzajemnie uzupełniające się walory poszczególnych podregionów. Pewne postępy osiągnięto dzięki inicjatywom takim jak „Kraina Lessowych Wąwozów” w podregionie puławskim, która zrzesza 60 interesariuszy, w tym 11 gmin, organizując szkolenia i działania sieciujące na rzecz zrównoważonej turystyki. Jednak wiele lokalnych organizacji nadal działa niezależnie, bez odpowiedniej koordynacji ze strony Regionalnej Organizacji Turystycznej, co prowadzi do utraconych szans i braku efektu synergii w zakresie działań promocyjnych. Dodatkowo brak kompleksowego monitoringu i ewaluacji ruchu turystycznego oraz działań w tym obszarze utrudnia opracowanie spójnej strategii rozwoju turystyki w regionie.

Rys. 7. Liczba noclegów turystów krajowych i zagranicznych w podregionach TL3 województwa lubelskiego (2022)



Źródło: Na podstawie Komisja Europejska (2024^[10]), *Dziewiąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej* (zbiór danych).

Odpowiadanie na wyzwania dla atrakcyjności regionalnej w kontekście zielonej, inkluzywnej globalizacji

Wstępne badanie przeprowadzone w województwie lubelskim pozwoliło na wyodrębnienie kluczowych priorytetów atrakcyjności w regionie. Po pierwsze, konieczne jest zapewnienie adaptacji regionu do megatrendów, w tym zmian demograficznych, przyciągania i zatrzymywania (zielonych) talentów, a także do reagowania na zmiany klimatyczne i wyzwania zielonej transformacji. Po drugie, istotne jest lepsze zrozumienie wpływu ostatnich kryzysów, w tym agresji Rosji przeciwko Ukrainie, na atrakcyjność regionu – biorąc pod uwagę, że oprócz ekonomicznych skutków konfliktu, region aktywnie wspiera ukraińskich uchodźców oraz przygotowuje się do odegrania roli w powojennej odbudowie Ukrainy.

Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w obliczu spadku demograficznego

Województwo lubelskie stoi w obliczu poważnego kryzysu demograficznego. W okresie 2001–2021 liczba ludności regionu zmniejszyła się o 6% z powodu ujemnego salda migracji i ujemnego przyrostu naturalnego (OECD, 2024^[19]). Spadek ten różni się w zależności od podregionu – w podregionie chełmsko-zamojskim średnioroczna zmiana wynosiła -0,7 na 1000 mieszkańców, podczas gdy w podregionie lubelskim spadek ten był znacznie mniejszy (-0,06 na 1000 mieszkańców), wspomagany przez niewielki dodatni bilans migracyjny (+0,2) (Komisja Europejska, 2024^[10]). Prognozuje się, że do 2060 r. liczba mieszkańców regionu zmniejszy się o około 20% (GUS, 2023^[20]). Taki trend grozi utworzeniem pułapki niedoboru talentów³² (Komisja Europejska, 2023^[21]), co z kolei zagraża zapewnieniu usług publicznych, spójności społecznej oraz satysfakcji mieszkańców, a także negatywnie wpływa na przyciąganie inwestycji i hamuje innowacje.

Odływ młodych talentów napędza depopulację i jest wynikiem niedopasowania między posiadanymi umiejętnościami a potrzebami rynku pracy. Region charakteryzuje się nietypowym zestawieniem: stosunkowo wysokim bezrobociem wśród młodzieży wynoszącym 9,3% oraz dużym odsetkiem mieszkańców (27,1%) posiadających wyższe wykształcenie (Rys. 9, s. 26). Wskazuje to na brak zgodności między kwalifikacjami a potrzebami rynku, co utrudnia zatrzymywanie młodych talentów opuszczających region w poszukiwaniu lepszych możliwości edukacyjnych lub zawodowych. Obecnie nie ma regionalnej strategii mającej na celu zatrzymanie młodzieży, choć na poziomie lokalnym wdrażane są dobre praktyki (Ramka 1).

³² Regiony znajdujące się w "pułapce niedoboru talentów" borykają się z połączonymi wyzwaniami, w tym ze znacznym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym, niskim i stagnującym odsetkiem osób z wykształceniem wyższym oraz znacznym odpływem młodych ludzi (Komisja Europejska, 2024^[10]).

Ramka 1. Lublin “Miasto Młodych”: Polityka młodzieżowa w celu przyciągania i zatrzymywania talentów

W ramach przygotowań do uzyskania tytułu Europejskiej Stolicy Młodzieży w 2023 r., Urząd Miasta Lublin powołał grupę zadaniową ds. zarządzania i wdrażania nowatorskiej strategii mającej na celu przyciągnięcie i zatrzymanie młodzieży w regionie. Zespół został skompletowany z pracowników departamentów, którzy w swojej pracy mają bezpośredni lub pośredni kontakt z młodymi mieszkańcami.

Polityka miejska dotycząca młodzieży została opracowana na podstawie oceny potrzeb, sporządzonej w wyniku badań i bezpośrednich wywiadów z młodzieżą, co zapewniło, że ich głos znalazł odzwierciedlenie w procesie tworzenia strategii. Dokument koncentruje się na kluczowych obszarach, takich jak edukacja, zatrudnienie, zaangażowanie obywatelskie oraz wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. Młodzież wyraziła szczególne oczekiwanie na powstanie większej liczby stowarzyszeń młodzieżowych i przestrzeni społecznych – w odpowiedzi na te potrzeby uruchomiono osiem takich inicjatyw, także na obszarach dotkniętych wykluczeniem społecznym. Lublin zorganizował również niemal 1 000 wydarzeń skierowanych do młodzieży w 2023 r., co dodatkowo sprzyja aktywnemu udziałowi młodych ludzi i podkreśla głębokie zaangażowanie miasta w dobrostan oraz przyszłość swoich młodych mieszkańców.

Zmiany inicjowane przez młodzież wspierane są także poprzez program mikrograntowy „Miejski Aktywator Młodzieżowy”, który promuje zaangażowanie młodych ludzi w lokalne inicjatywy, często realizowane przy współpracy z organizacjami pozarządowymi. W samym 2023 r. wsparciu podlegało 20 takich inicjatyw, w tym Polsko-Ukraiński Festyn Międzypokoleniowy. Powstała również Młodzieżowa Rada Miasta Lublin, która umożliwia uczniom szkół ponadpodstawowych reprezentowanie młodzieży w strukturach miejskich i poznanie sposobu funkcjonowania lokalnych instytucji. Młodzi radni mają możliwość opracowywania własnych propozycji, które następnie są rozpatrywane przez „dorosłą” Radę Miasta.

Źródło: Urząd Miasta Lublin (2023^[22]), *Miasto Młodych: Polityka młodzieżowa Miasta Lublin*, <https://lublin.eu/lublin/esm2023/polityka-młodzieżowa-miasta-lublin/>

Region boryka się z problemem zatrzymania międzynarodowych talentów, które przyciąga. Obecnie jedynie 0,1% mieszkańców województwa lubelskiego urodziło się w innym kraju UE, co jest wynikiem znacznie poniżej unijnej średniej wynoszącej 3,8% (Komisja Europejska, 2024^[10]). Obecność międzynarodowych studentów w regionie stwarza istotną okazję do wdrożenia działań ukierunkowanych na zatrzymywanie talentów. Odsetek studentów zagranicznych w województwie lubelskim wynosi 10,8%, co przekracza unijną medianę na poziomie 9,7%, a w podregionie białskim osiąga 15,7%. Wobec braku krajowej strategii przyciągania i zatrzymywania międzynarodowych talentów, obecne działania opierają się na inicjatywach podmiotów niższego szczebla, zwłaszcza podregionalnych.

Liczba osób starszych w województwie lubelskim gwałtownie rośnie – w latach 2018–2023 odnotowano 13-procentowy wzrost liczby osób w wieku 70 lat i więcej (Eurostat, 2023^[23]). Jednocześnie populacja osób poniżej 19. roku życia zmniejszyła się o 10,2%, a liczba ludności w wieku produkcyjnym o 8%, co przyczynia się do deficytu siły roboczej (idem). Wskaźnik obciążenia demograficznego osobami starszymi³³ wynosi bardzo wysokie 29% (OECD, 2021^[24]), co pogłębia braki kadrowe oraz zwiększa zapotrzebowanie na usługi dostosowane do potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Przykładowo, w województwie lubelskim obserwuje się deficyt lekarzy – średni wiek specjalistów wynosi 55 lat, a ponad 13% lekarzy ma powyżej 65 lat (UMWL, 2021^[13]), natomiast obsadzenie stanowisk opiekunów osób starszych stanowi jedno z najtrudniejszych wyzwań kadrowych w regionie (Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, 2022^[25]). Zatrzymanie talentów medycznych jest zatem kluczowe, zwłaszcza że Lublin kształci 8,5% wszystkich studentów medycyny w Polsce (UMWL, 2024^[3]). Na poziomie krajowym powołano międzyresortową grupę ds. depopulacji, jednak na szczeblu regionalnym brak jest podobnie skoordynowanych działań.

³³ Wskaźnik obciążenia demograficznego osobami starszymi to procent osób w wieku 65+ w stosunku do populacji w wieku 15-64.

Zielona transformacja, skuteczna adaptacja i łagodzenie skutków zmian klimatu

Słabości gospodarcze województwa lubelskiego mogą zostać dodatkowo pogłębione przez rosnące koszty związane ze zmianami klimatu, przy czym susze stanowią jedno z głównych zagrożeń. Według scenariusza globalnego ocieplenia o 2°C, do 2050 r. województwo lubelskie może ponieść straty gospodarcze związane ze zmianami klimatu na poziomie 1,13% PKB – wyższe od średniej krajowej (0,85%) oraz unijnej (0,74%) (Komisja Europejska, 2024_[10]). Przewiduje się, że podregion chełmsko-zamojski znajdzie się wśród sześciu europejskich podregionów najbardziej dotkniętych kosztami ekonomicznymi wynikającymi ze zmian klimatu. Blisko połowa obszaru województwa (47,5%) jest narażona na zwiększone ryzyko suszy (UMWL, 2021_[13]), co stanowi poważne zagrożenie dla wydajności sektora rolnego – fundamentu regionalnej gospodarki (19,5% zatrudnienia) (UMWL, 2024_[3]). Ryzyko to potęguje wysoka fragmentacja gospodarstw rolnych – średnia wielkość gospodarstwa należy do najniższych w Polsce (8,22 ha) (ARiMR, 2023_[26]). Wiele gospodarstw produkuje głównie na własne potrzeby i nie dysponuje środkami na inwestycje w nowoczesne technologie, takie jak zaawansowane systemy nawadniania, które mogłyby złagodzić skutki zmian klimatu. W skrajnych przypadkach niedobory wody mogą obniżyć wzrost PKB o nawet 12 punktów procentowych na dotkniętych obszarach, co czyni strategie adaptacyjne kluczowymi dla odporności gospodarczej regionu. Chociaż działania takie jak *Program Ochrony Środowiska Województwa Lubelskiego 2030* przyczyniły się do postępów w termomodernizacji budynków i ograniczaniu ubóstwa energetycznego (UMWL, 2023_[27]), konieczne są szersze działania, które pomogą jednostkom samorządu terytorialnego, mieszkańcom i MŚP przystosowywać się do zmian klimatycznych oraz utrzymać trwałą atrakcyjność regionu.

Aby przeprowadzić niezbędną transformację energetyczną, województwo lubelskie może wykorzystać swój znaczący potencjał w zakresie OZE, bazując m.in. na zasobach ludzkich – w tym na pracownikach dotkniętych stopniowym odchodzeniem od sektora górniczego. Region jest siedzibą jednej z najbardziej dochodowych kopalni w Polsce – LW Bogdanka, która przyczyniła się do utrzymania emisji gazów cieplarnianych w województwie lubelskim na poziomie 10,4 tony ekwiwalentu CO₂ na mieszkańca w 2022 r., podczas gdy średnia dla UE wyniosła 7,96 tony (Komisja Europejska, 2024_[10]). Przemysł pozostaje największym źródłem emisji, co stwarza przestrzeń do ukierunkowanych działań redukcyjnych w tym obszarze. Jednocześnie województwo lubelskie odpowiada zaledwie za 2,2% krajowej produkcji energii odnawialnej, mimo że dysponuje największym w Polsce potencjałem w zakresie energii słonecznej. Trwają już prace nad nową regionalną strategią energetyczną. Pełne wykorzystanie potencjału transformacji energetycznej regionu jest kluczowe zarówno dla zaspokojenia rosnącego popytu inwestorów na zieloną energię, jak i dla spełnienia oczekiwań mieszkańców dotyczących bardziej zdecydowanych działań na rzecz klimatu.

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed województwem lubelskim w kontekście transformacji energetycznej jest dostępność pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Obecnie region mierzy się z trudnościami rekrutacyjnymi w kluczowych zawodach związanych z zieloną transformacją, takich jak instalacja, obsługa i uruchamianie systemów energii odnawialnej (Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, 2022_[25]). Przykładowo, w podregionie białskim powiat parczewski zmaga się z niedoborem inżynierów środowiska, a w powiecie zamojskim brakuje techników ds. odnawialnych źródeł energii (Barometr Zawodów, 2024_[28]). W związku z tym, nowa regionalna strategia energetyczna powinna uwzględniać działania na rzecz przyciągania i kształcenia talentów w zawodach niezbędnych dla zielonej transformacji. W regionie funkcjonują już obiecujące inicjatywy w tym zakresie. Przykładem jest Łęczyński Klaster Energii, utworzony przez władzę kopalni Bogdanka wraz z sześcioma gminami oraz Politechniką Lubelską, który wspiera podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników i rozwój kompetencji w takich obszarach jak gospodarka o obiegu zamkniętym czy technologie magazynowania energii.

Fundusze i programy unijne odgrywają kluczową rolę w promowaniu zielonej transformacji województwa lubelskiego, jednak spójna strategia regionalna mogłaby pomóc w pełni wykorzystać ich potencjał. Inicjatywy takie jak REC4EU i ADAPTO realizowane w ramach programu INTERREG Europa wspierają rozwój energii odnawialnej oraz działań adaptacyjnych do zmian klimatu w regionie. Dodatkowe 5 mln euro z instrumentu REACT-EU, przyznane województwu lubelskiemu w 2022 r.,

pozwoili na inwestycje w zielone technologie, takie jak instalacje fotowoltaiczne i pompy ciepła (Komisja Europejska, 2022^[29]). Choć tego typu projekty przynoszą wymierne efekty, wciąż istnieje potrzeba lepszej koordynacji działań finansowanych ze środków unijnych, tak aby były one spójne ze strategicznymi celami rozwoju regionu.

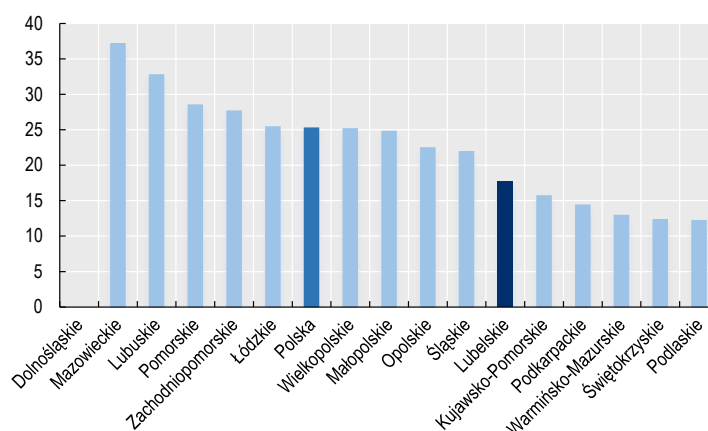
Inwazja Rosji na Ukrainę a atrakcyjność regionalna województwa lubelskiego

Trwająca rosyjska agresja na Ukrainę znacząco wpłynęła na gospodarkę województwa lubelskiego, przynosząc zmiany w łańcuchach dostaw, wzrost kosztów transportu oraz nowe uwarunkowania konkurencyjne w niektórych sektorach. Ograniczenia w handlu z Białorusią dodatkowo skomplikowały sytuację dla części firm, a jednocześnie tymczasowa liberalizacja handlu pomiędzy UE a Ukrainą wprowadziła nowe wyzwania dla lokalnych rolników, wpływając na ceny zbóż i dynamikę inflacji. Wysokie koszty energii nadal utrudniają działalność niektórych inwestorów, dla których produkcja w regionie staje się mniej opłacalna. Jednocześnie województwo lubelskie stało się jednym z kluczowych miejsc relokacji ukraińskich firm — region zajmuje obecnie trzecie miejsce w kraju pod względem liczby przedsiębiorstw z ukraińskim kapitałem (Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 2024^[30]). Przedsiębiorcy z branży handlu hurtowego zwracają uwagę na rosnące koszty i spadki sprzedaży, a około 20% ankietowanych MŚP z sektora produkcji zgłosiło zakończenie współpracy z partnerami z krajów sąsiednich (GUS, 2024^[31]).

Znaczące wysiłki podejmowane w województwie lubelskim na rzecz integracji uchodźców z Ukrainy powinny stopniowo przechodzić od doraźnych działań o charakterze kryzysowym do długoterminowego, systemowego planowania. Obecnie w województwie lubelskim przebywa 35,7 tys. uchodźców z Ukrainy — jest to jeden z najniższych wskaźników w skali kraju (Rys. 8), co jest tym bardziej istotne, że tylko w 2023 roku granicę województwa przekroczyło aż 3,5 miliona osób uciekających przed wojną (Komenda Główna Straży Granicznej, 2024^[32]). Z uwagi na fakt, że znaczna część uchodźców deklaruje chęć powrotu do Ukrainy po zakończeniu konfliktu (NBP, 2023^[33]), polityka integracyjna powinna opierać się na podejściu dwutorowym – z jednej strony wspierać długoterminową integrację, a z drugiej ograniczać bariery utrudniające ewentualny powrót (OECD, 2023^[34]). Urząd Marszałkowski powołał Regionalną Grupę Koordynacyjną, odpowiedzialną za koordynację działań organizacji międzynarodowych, społeczeństwa obywatelskiego i instytucji publicznych w celu zapewnienia spójnej reakcji na kryzys uchodźczy oraz długofalowego wsparcia integracyjnego.

Pomimo tych działań, poziom integracji uchodźców w województwie lubelskim pozostaje ograniczony — jedynie 22% uchodźców z Ukrainy znalazło stałe zatrudnienie, co stanowi najniższy wskaźnik w Polsce. Jednocześnie niemal 60% uchodźców pracuje w formie dorywczej lub pozostaje bez zatrudnienia (NBP, 2023^[33]). Lepsze wykorzystanie napływowego talentu na regionalnym rynku pracy mogłoby przynieść istotne korzyści — szacuje się, że uchodźcy z Ukrainy przyczynili się do wzrostu PKB Polski w 2023 roku o 0,7-1,1%, a w perspektywie długoterminowej ich wkład może wzrosnąć do poziomu 0,9-1,35% (Deloitte, 2024^[35]). W odpowiedzi na wyzwania związane z integracją, w regionie powstało Centrum Integracji Cudzoziemców, współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+). Centrum wspiera 1 500 osób, oferując szkolenia, działania na rzecz integracji społecznej oraz współpracując z lokalnymi

Rys. 8. Zarejestrowani uchodźcy z Ukrainy na 1 000 mieszkańców w regionach Polski



Źródło: Na podstawie UNHCR (2024^[75]), *Refugees from Ukraine registered in Poland, by district* (zbiór danych), <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine/location/10781>

pracodawcami w zakresie ułatwiania podjęcia pracy i adaptacji w miejscu zatrudnienia (ROPS, 2024^[36]). Oddziały Centrum funkcjonują w Lublinie, Chełmie, Zamościu i Białej Podlaskiej, zapewniając dostęp do usług integracyjnych na terenie całego województwa i wspierając terytorialnie zrównoważoną integrację społeczną.

Wojna miała istotny wpływ na turystykę, szczególnie w zakresie dłuższych pobytów na obszarach przygranicznych, co wpłynęło na atrakcyjność regionu. Po wzroście liczby noclegów turystycznych o 42% w latach 2021-2022, województwo lubelskie odnotowało niewielki spadek o 0,1% w 2023 roku (Eurostat, 2024^[37]). Niektóre formy turystyki, takie jak spływy kajakowe po rzece Bug, zostały częściowo zawieszane, co zakłóciło działalność lokalnych MŚP oraz zmniejszyło ofertę turystyczną regionu. Właściciele firm wskazują na rosnące obawy dotyczące bezpieczeństwa, które mają wpływ na atrakcyjność wschodnich obszarów województwa (UMWL, 2024^[3]). Projekty współpracy transgranicznej, takie jak „Stworzenie systemu informacji turystycznej dla transgranicznej turystyki ekologicznej w Euroregionie Bug”, zostały przekształcone w ramach programu Interreg NEXT Polska-Ukraina, z wyłączeniem Białorusi. Wojna, zwiększając obawy związane z ochroną wspólnych zasobów naturalnych, w tym Polesia — transgranicznego rezerwatu biosfery wpisanego na listę UNESCO — utrudnia dalszą współpracę oraz inicjatywy transgraniczne (OECD, W przygotowaniu^[38]).

Województwo lubelskie staje się istotnym graczem w przyszłym procesie odbudowy Ukrainy. Region jest jednym z pierwszych w Europie, który opracował dedykowaną strategię w tym celu: „Plan udziału województwa lubelskiego w odbudowie Ukrainy” (UMWL, 2023^[39]), który wskazuje na znaczące możliwości rozwoju regionu jako centrum gospodarczego i logistycznego dla międzynarodowych partnerów zaangażowanych w proces odbudowy. Wśród priorytetów znajduje się poprawa infrastruktury transportowej, modernizacja przejść granicznych oraz wzmocnienie więzi gospodarczych z ukraińskimi regionami. Centrum Współpracy Samorządów Polski i Ukrainy w Lublinie, którego otwarcie planowane jest na 2025 r., ma na celu zaciśnienie współpracy między miastami, regionami i przedsiębiorstwami obu państw, oferując zasoby i wiedzę potrzebną do realizacji wspólnych projektów rozwojowych (Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza, 2023^[40]). Dodatkowo, zwiększone inwestycje rządu polskiego w infrastrukturę obronną w Lubelskiem w ramach programu „Tarcza Wschód” mają na celu zapewnienie odporności regionu oraz gotowości na ewentualne zagrożenia (MON, 2024^[41]), co może przynieść tzw. dywidendę obronną, wzmacniającą stabilność i atrakcyjność regionu.

Osiąganie rezultatów: Lepsze zarządzanie wielopoziomowe na rzecz atrakcyjności regionalnej

W tej sekcji przeanalizowano wyzwania związane z koordynacją działań pomiędzy różnymi szczeblami administracji, instytucjami publicznymi oraz przedstawicielami sektora edukacji i biznesu. Zwrócono uwagę na potrzebę zacieśnienia współpracy w celu skutecznego kształtowania polityk zwiększających atrakcyjność województwa lubelskiego, a także na znaczenie platform umożliwiających efektywną koordynację tych działań.

Zarządzanie pionowe jako narzędzie strategicznego kształtowania atrakcyjności regionu

Polski system zarządzania pionowego, oparty na decentralizacji i dekoncentracji, może powodować trudności w koordynacji działań. W efekcie niektóre projekty są realizowane równolegle, bez pełnego wykorzystania potencjalnych synergii, szczególnie gdy priorytety administracji na różnych szczeblach nie są w pełni zbieżne. Struktura ta obejmuje dekoncentrację, w ramach której wojewoda – mianowany przez Prezesa Rady Ministrów – nadzoruje wdrażanie polityk krajowych i ich zgodność z przepisami, oraz decentralizację, dzięki której na czele województwa stoi marszałek, wybierany pośrednio przez obywateli. Urząd Marszałkowski odpowiada za rozwój regionalny, zarządzanie znaczną częścią funduszy spójności UE oraz opracowywanie i realizację strategii w zakresie m.in. planowania przestrzennego, ochrony środowiska i infrastruktury transportowej. Brak spójnych mechanizmów dialogu oraz nakładanie się kompetencji tych instytucji mogą prowadzić do barier administracyjnych, utrudniających realizację polityk na rzecz atrakcyjności regionu. Przykładem jest podział odpowiedzialności za infrastrukturę drogową: rząd centralny, za pośrednictwem wojewody, nadzoruje inwestycje drogowe w krajowej polityce transportowej, podczas gdy Urząd Marszałkowski zarządza drogami regionalnymi (OECD, 2013^[42]). Może to utrudniać koordynację działań na rzecz poprawy dostępności regionu, co staje się szczególnie istotne w obliczu licznych inwestycji transportowych, takich jak na przykład rozbudowa drogi ekspresowej S17 do Zamościa i granicy z Ukrainą, planowana na 2028 rok (GOV, 2023^[43]).

Obecnie opracowywane nowe strategie rozwojowe na szczeblu krajowym stanowią okazję do ponownego przemyślenia polityk na rzecz atrakcyjności regionalnej. Czynniki takie jak pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę oraz rosnąca liczba ekstremalnych zjawisk pogodowych ujawniły ograniczenia dotychczasowych podejść. W odpowiedzi Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFIPR) finalizuje obecnie „Koncepcję Rozwoju Kraju 2050” – dokument wizyjny przedstawiający możliwe scenariusze rozwoju Polski. Równolegle trwają prace nad nową średniookresową strategią rozwoju kraju oraz nadchodzącą aktualizacją „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030”. Aby zwiększyć skuteczność tych strategii w przyciąganiu inwestycji i talentów, władze regionalne powinny włączyć do swoich działań aktywne działania na rzecz ich adaptacji do lokalnych potrzeb i priorytetów. Przykładem takiego podejścia w regionie jest opracowanie przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego zintegrowanej listy przedsięwzięć, która zapewnia spójność między inicjatywami lokalnymi i regionalnymi a celami „Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego 2030” (Ramka 2).

Ramka 2. Zintegrowana lista przedsięwzięć na rzecz realizacji „Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego 2030”: Spójność między inicjatywami lokalnymi a celami strategicznymi

Zintegrowana lista przedsięwzięć, opracowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w celu realizacji „Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego 2030”, stanowi narzędzie identyfikacji i wyboru inicjatyw o znaczeniu ponadregionalnym, które wpisują się w cele strategiczne regionu. Projekty są oceniane pod kątem ich potencjału w zakresie realizacji priorytetów rozwojowych oraz zdolności do budowania współpracy międzysektorowej, obejmującej partnerstwa z uczelniami, przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi. Inicjatywy wpisane na listę mogą ubiegać się o dofinansowanie z programu regionalnego w ramach unijnych funduszy spójności.

Obecnie lista obejmuje 280 różnorodnych projektów, w tym m.in.: „One-Stop Shop” regionalny punkt dla kompleksowej obsługi przedsiębiorców w Lubelskim Parku Naukowo-Technologicznym, Centrum Integracji dla obywateli państw trzecich prowadzone przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (ROPS) oraz inicjatywę „Nadbużański produkt - inteligentne rolnictwo na terenie Aktywnego Pogranicza” realizowaną przez gminę Tuczną w podregionie białskim. Poprzez ukierunkowaną selekcję i wspieranie finansowania tych przedsięwzięć Urząd Marszałkowski dba o strategiczną spójność działań w regionalnym ekosystemie, zwiększając szanse na priorytetyzację inicjatyw wspierających atrakcyjność województwa.

Źródło: UMWL (2024^[44]), Zintegrowana lista przedsięwzięć na rzecz realizacji „Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego 2030”.

Koordinacja pozioma dla wspólnych projektów na rzecz atrakcyjności regionu

Zgodnie z podejściem terytorialnym, powiaty i miasta należące do tego samego obszaru funkcjonalnego w Polsce mogą realizować wspólne projekty, wykorzystując instrumenty terytorialne. Obszary funkcjonalne to jednostki terytorialne wyodrębnione na podstawie powiązań społeczno-gospodarczych mieszkańców, które wykraczają poza tradycyjne granice administracyjne (OECD, 2020^[45]). W Polsce obszary funkcjonalne ułatwiają współpracę wielu samorządów w celu efektywnego wykorzystania funduszy unijnych i rozwiązywania problemów ponadlokalnych, takich jak rozwój infrastruktury czy transformacja energetyczna – oba te aspekty mają kluczowe znaczenie dla wzmacniania atrakcyjności regionu. Województwo lubelskie jest krajowym liderem w wykorzystaniu funduszy unijnych, czego dowodem jest wskaźnik inwestycji regionu w 2020 roku, który był o 5,7 punktu procentowego wyższy, niż gdyby nie uwzględniono finansowania z UE (MFiPR, 2022^[46]). Obecnie w województwie lubelskim znajduje się 17 obszarów funkcjonalnych – najwięcej spośród wszystkich województw w Polsce – które wdrażają różne instrumenty terytorialne umożliwiające dostęp do środków z unijnej polityki spójności na lata 2021-2027 i innych źródeł finansowania (Tabela 1). Do obszarów funkcjonalnych w województwie lubelskim należą: Miejski Obszar Funkcjonalny Lublina, cztery obszary funkcjonalne wokół subregionalnych ośrodków w Białej Podlaskiej, Chełmie, Puławach i Zamościu oraz 12 lokalnych obszarów funkcjonalnych obejmujących łącznie 31 gmin³⁴ (UMWL, 2021^[47]).

Tabela 1. Instrumenty terytorialne na rzecz poziomej współpracy mobilizującej fundusze UE

	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT)	Inne Instrumenty Terytorialne (IIT)	Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)
Cel	Budowanie współpracy i partnerstw między jednostkami samorządu terytorialnego. Zwiększanie lokalnych kompetencji w zakresie rozwoju regionalnego.	Wzmacnianie współpracy na Obszarach Strategicznej Interwencji (OSI) oraz w ramach programów rewitalizacyjnych. Zwiększanie lokalnych kompetencji w zakresie rozwoju regionalnego.	Wspieranie lokalnych projektów inicjowanych przez społeczności lokalne na rzecz zrównoważonego rozwoju. Głównym celem jest wspieranie wspólnej polityki rolnej UE.
Wymogi strategiczne	Forma prawna współpracy (porozumienie, stowarzyszenie lub związek) oraz terytorialna strategia	Forma prawna współpracy (porozumienie, stowarzyszenie lub związek) oraz terytorialna strategia	Strategie terytorialne opracowane przez lokalne grupy działania.

³⁴ Dwanaście obszarów funkcjonalnych ośrodków lokalnych w województwie lubelskim obejmuje: Biłgoraj, Hrubieszów, Janów Lubelski, Krasnostaw, Kraśnik, Łuków, Opole Lubelskie, Parczew, Ryki, Radzyń Podlaski, Tomaszów Lubelski, Włodawa.

	rozwoju.	rozwoju (obowiązkowa w przypadku programów rewitalizacji).	
Elastyczność	Umiarkowana elastyczność, projekty muszą być zintegrowane.	Wysoka elastyczność, komplementarne wobec ZIT i oparte na określonych potrzebach regionu.	Wysoka elastyczność, w zależności od lokalnych potrzeb i inicjatyw oddolnych.
Główni aktorzy	Jednostki samorządu terytorialnego w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych.	Jednostki samorządu terytorialnego w obszarach funkcjonalnych oraz pojedyncze jednostki samorządu (w przypadku rewitalizacji).	Lokalne grupy działania (w ramach podejścia LEADER), składające się z przedstawicieli sektora publicznego, prywatnego i organizacji społeczeństwa obywatelskiego.
% środków UE w programie regionalnym na lata 2021-2027	9.85%	8.18%	0%
Przykładowe inicjatywy	Zintegrowany system transportu publicznego w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Lublina	46 programów rewitalizacji na poziomie gminnym	Nd.

Źródło: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej i Centrum Wsparcia Doradczego (2023^[48]), <https://cwd.info.pl/>

Chociaż prawne ramy koordynacji poziomej są dobrze rozwinięte, współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego pozostaje rozproszona. Jednym z wyzwań jest ograniczona świadomość oraz potrzeba dalszego wzmocnienia kompetencji wśród interesariuszy regionalnych, co może wpływać na pełne wykorzystanie dostępnych instrumentów finansowania. Wiele inicjatyw, w tym wniosków o dofinansowanie, jest realizowanych indywidualnie, a rola Urzędu Marszałkowskiego i Urzędu Wojewódzkiego koncentruje się głównie na nadzorze, z potencjałem na dalsze rozszerzenie funkcji doradczych. Jednym z instrumentów wspierających lokalne społeczności, zwłaszcza na obszarach wiejskich, w realizacji wspólnych inicjatyw jest Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS). Jego potencjał może być jednak jeszcze pełniej wykorzystany, szczególnie w kontekście dominacji małych gospodarstw rolnych w województwie, dla których stanowi on narzędzie umożliwiające podejmowanie działań zbiorowych oraz wdrażanie innowacji. Na poziomie krajowym Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR) powołało Centrum Wsparcia Doradczego (CWD), którego celem było rozwijanie kompetencji lokalnych administracji w zakresie strategicznego zarządzania projektami rozwojowymi realizowanymi we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego (Ramka 3).

Ramka 3. Centrum Wsparcia Doradczego (CWD): Budowanie potencjału współpracy horyzontalnej

W latach 2020–2023 Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR) realizowało inicjatywę Centrum Wsparcia Doradczego (CWD), obejmującą 77 partnerstw z udziałem około 800 jednostek samorządu terytorialnego, w tym około 45% z Obszarów Strategicznej Interwencji. Celem CWD było wzmocnienie zdolności władz lokalnych w zakresie planowania strategicznego i projektowego, zwiększenie efektywności wykorzystania instrumentów terytorialnych oraz pomoc w przygotowaniu wniosków o dofinansowanie.

W województwie lubelskim powstało siedem partnerstw zrzeszających samorządy, doradców oraz ekspertów w celu budowania współpracy lokalnej. Partnerzy wspólnie identyfikowali wyzwania rozwojowe, określali potencjały oraz wykorzystywali swoją wiedzę do planowania i realizacji projektów. Wśród kluczowych inicjatyw znalazły się m.in. inwestycje w turystykę na rzecz utworzenia Geoparku Kamienny Las na Roztoczu, działania na rzecz samowystarczalności energetycznej ośmiu gmin zagrożonych trwałą marginalizacją na obszarze Skierbieszowskiego Parku Narodowego oraz wsparcie pięciu gmin wiejskich i miejsko-wiejskich z przygranicznego powiatu biłgorajskiego w pozyskaniu funduszy unijnych na rozwój gospodarczy oraz transformację w kierunku gospodarki niskoemisyjnej.

Źródło: Centrum Wsparcia Doradczego (2023^[48]), <https://cwd.info.pl/>

Zwiększanie atrakcyjności Polski Wschodniej poprzez strategiczne interwencje

Poprawa atrakcyjności Polski Wschodniej – makroregionu o historycznych i geograficznych uwarunkowaniach rozwojowych – ma kluczowe znaczenie dla odblokowania jego niewykorzystanego potencjału i odwrócenia trendów marginalizacji. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030* klasyfikuje Polskę Wschodnią jako makroregionalny Obszar Strategicznej Interwencji (OSI)³⁵, obejmujący liczne tereny zagrożone trwałą marginalizacją oraz miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze³⁶ (MFiPR, 2019_[49]). Strategia ta ma na celu wzmocnienie konkurencyjności oraz potencjału społeczno-gospodarczego sześciu województw – lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego oraz mazowieckiego (regionalnej części) – poprzez realizację ukierunkowanych programów krajowych i regionalnych finansowanych ze środków *Funduszy Europejskich dla Polski Wschodniej 2021–2027*. W województwie lubelskim w ramach poprzedniego programu dla Polski Wschodniej na lata 2014–2020 zrealizowano już 884 projekty, które stanowiły 8,5% całkowitego finansowania unijnego w regionie (UMWL, 2024_[3]). Niemal wszystkie (95%) skoncentrowane były na wspieraniu przedsiębiorczości i innowacji, co uzupełnia krajowe oraz regionalne działania na rzecz poprawy konkurencyjności gospodarczej. Jedynie 5% projektów dotyczyło energii, klimatu i zrównoważonej mobilności (MFiPR, 2024_[50]), co może ograniczać zdolność województwa lubelskiego do przyciągania kluczowych zielonych inwestycji i hamować postępy w zielonej transformacji.

Jako region przygraniczny mierzący się z poważnymi napięciami geopolitycznymi, atrakcyjność województwa lubelskiego w dużej mierze zależy od skutecznego wykorzystania dostępnych mechanizmów wsparcia na poziomie krajowym. W celu wzmocnienia dotychczasowych działań strategicznych Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR) zainicjowało *Rządowy Program Rozwoju Północno-Wschodnich Obszarów Przygranicznych (2024–2030)*³⁷, obejmujący tereny, które najbardziej odczuwają skutki rosyjskiej agresji na Ukrainę, dodatkowo pogłębiające wcześniejsze wyzwania społeczno-gospodarcze. Spośród 32 wniosków o dofinansowanie złożonych przez jednostki samorządu terytorialnego do Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego, 21 dotyczy projektów infrastruktury drogowej, kluczowych dla poprawy dostępności regionu dla talentów, inwestorów i odwiedzających. Jedynie cztery projekty koncentrują się na infrastrukturze zielono-błękitnej, a kolejne cztery dotyczą wysokiej jakości usług publicznych (MFiPR, 2024_[50]), choć długoterminowa odporność regionu, zwłaszcza w kontekście zatrzymywania talentów, będzie również zależeć od wzmocnienia jego pozycji w zakresie jakości życia mieszkańców oraz ochrony środowiska jako czynników atrakcyjności.

Luki we współpracy regionalnej między pracodawcami a instytucjami szkoleniowymi

Niewystarczająca współpraca sektora edukacji z przedsiębiorstwami utrudnia dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynku pracy w województwie lubelskim, ograniczając tym samym jego atrakcyjność dla inwestorów i talentów. Niedopasowanie kompetencji skutkuje zarówno wakatami, jak i bezrobociem wśród wykwalifikowanych pracowników, hamując wzrost gospodarczy oraz przyczyniając się do wysokiego bezrobocia wśród młodzieży i do emigracji zarobkowej. Aby sprostać tym wyzwaniom, programy edukacyjne – zarówno formalne, jak i nieformalne – powinny lepiej odpowiadać na potrzeby rynku pracy, zarówno pod względem treści programowych, jak i zdolności szkoleniowych.

³⁵ Oprócz Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI) wyznaczonych na poziomie krajowym, regiony mogą określać własne OSI, uwzględniając lokalne uwarunkowania i powiązania funkcjonalne. Pozwala to na dostosowanie interwencji do specyficznych wyzwań i potencjału tych obszarów (MFiPR, 2019_[49]).

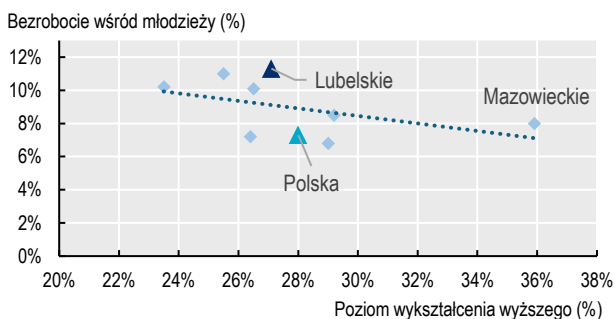
³⁶ W województwie lubelskim 140 z 213 gmin jest sklasyfikowanych jako zagrożone trwałą marginalizacją społeczno-gospodarczą, a 11 miast traci swoje funkcje społeczno-gospodarcze.

³⁷ W województwie lubelskim do kwalifikujących się powiatów należą: białski, chełmski, hrubieszowski, tomaszowski, włodawski oraz miasta Biała Podlaska i Chełm.

Chociaż narzędzia do monitorowania trendów na rynku pracy są wdrażane, brakuje usystematyzowanego podejścia do dostosowywania oferty edukacyjnej. Badanie *Barometru Zawodów Deficytowych 2024* wskazuje, że w

województwie lubelskim przewiduje się deficyty w 21 zawodach, a nadwyżki – w trzech (Wojewódzki Urząd Statystyczny w Krakowie^[51]). Popyt na pracę w regionie opiera się przede wszystkim na umiejętnościach zawodowych, a nie na kwalifikacjach wyższych, szczególnie w sektorach produkcji i handlu, które są kluczowe dla atrakcyjności regionu dla inwestorów. W konsekwencji, województwo boryka się z wyjątkowo wysokim bezrobociem wśród absolwentów szkół wyższych (Rys. 9). Dodatkowo, uporczywe niedobory kadrowe w obszarach ochrony zdrowia, edukacji i pomocy społecznej utrudniają przyciąganie i zatrzymywanie talentów.

Rys. 9. Zależność między bezrobociem wśród młodzieży a poziomem wykształcenia wyższego w regionach Polski



Źródło: Na podstawie Eurostat (2024^[77]), *Youth unemployment rate by sex, age and NUTS 2 region*.

Uwaga: Pozostałe regiony przedstawione na wykresie to: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, małopolskie, podkarpackie i śląskie.

Utworzenie Regionalnej Sieci Koordynacyjnej sprzyja lepszemu dopasowaniu programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy. Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, odpowiedzialny za przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizację na rynku pracy, jest dobrze upozycjonowany do objęcia roli lidera tej inicjatywy. Jako kluczowy podmiot wdrażający krajową *Zintegrowaną Strategię Umiejętności 2030*, Urząd koordynuje również projekt *LifeLong Learning Lubelskie* (Ramka 4). Kilka obiecujących inicjatyw lokalnych mogłoby znacząco skorzystać na skoordynowanym wsparciu w ramach tej sieci. Przykładem są: wydział zamiejscowy Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Puławach, utworzony we współpracy z Grupą Azoty Zakładami Azotowymi „PUŁAWY” S.A., oferujący programy podyplomowe i staże dla studentów w obszarze regionalnie strategicznego przemysłu chemicznego; coroczne wydarzenie branży motoryzacyjnej w Zamościu, przyciągające ponad 1 000 młodych uczestników; oraz platforma Urzędu Miasta Lublin, wspierająca współpracę szkół zawodowych z pracodawcami.

Ramka 4. Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie: Dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy

W 2024 r., przy wsparciu środków z Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (RRF), Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie uruchomił projekt *LifeLong Learning Lubelskie*, którego celem jest lepsze dostosowanie edukacji i szkoleń do potrzeb rynku pracy. Kluczowe działania obejmują:

- Utworzenie Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji w celu podniesienia jakości kształcenia zawodowego na wszystkich poziomach oraz jego ścisłego powiązania z rynkiem pracy i przedsiębiorstwami.
- Koordynację doradztwa zawodowego dla uczniów, studentów i osób dorosłych poprzez:
 - Wdrożenie pilotażowych rozwiązań, takich jak "KUPON Doradztwa Zawodowego".
 - Stworzenie sieci współpracy i wymiany doświadczeń dla doradców zawodowych ze szkół podstawowych, średnich i wyższych oraz instytucji rynku pracy.
 - Organizację konferencji integrujących kluczowych interesariuszy.
- Promocja kształcenia zawodowego i idei uczenia się przez całe życie, w tym:
 - Stworzenie spójnej marki promującej uczenie się przez całe życie oraz opracowanie jej jednolitej identyfikacji wizualnej.
 - Przeprowadzenie kampanii informacyjnej skierowanej do rodziców uczniów, organów prowadzących szkoły, akademickich biur karier oraz publicznych służb zatrudnienia, mającej na celu przeciwdziałanie negatywnym stereotypom związanym z edukacją zawodową i kształceniem ustawicznym.

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie (2024^[52]), *LifeLong Learning Lubelskie*, <https://wuplublin.praca.gov.pl/lifelong-learning>

Rekomendacje działań dla województwa lubelskiego

Poniższe propozycje działań mają na celu wspieranie decydentów w zwiększaniu skuteczności strategii atrakcyjności województwa lubelskiego wobec inwestorów, talentów i odwiedzających. Opierają się one m.in. na konkretnych przykładach wdrożonych w innych regionach OECD zmagających się z podobnymi wyzwaniami.

Przyciąganie i zatrzymywanie talentów

1. Wzmocnienie kompetencji nowej Regionalnej Sieci Koordynacyjnej prowadzonej przez Wojewódzki Urząd Pracy w celu zwiększenia atrakcyjności województwa lubelskiego dla talentów i inwestorów. Nowo utworzona sieć, stanowiąca część inicjatywy *Lifelong Learning Lubelskie* (zob. Ramka 4 powyżej), powinna stać się kluczową platformą współpracy pomiędzy władzami regionalnymi, pracodawcami i instytucjami edukacyjnymi. Jej głównym celem powinno być przeciwdziałanie odpływowi młodych ludzi i niedoborom kadrowym oraz ograniczenie bezrobocia poprzez lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej i szkoleniowej do potrzeb rynku pracy. W pierwszej kolejności sieć powinna działać jako centrum wymiany danych o rynku pracy, wspierane przez Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy. Lepsza dostępność informacji pozwoli instytucjom z sektora edukacji projektować programy kształcenia odpowiadające na potrzeby przedsiębiorstw, co przełoży się na większą dostępność wykwalifikowanej siły roboczej, lepsze perspektywy zatrudnienia dla mieszkańców oraz wzmocnienie wizerunku regionu jako atrakcyjnego miejsca do inwestowania i rozwijania kariery zawodowej. Planowane na 2026 r. wdrożenie Indywidualnych Kont Rozwojowych (IKR)³⁸ to szansa na ścisłą współpracę sieci z pracodawcami w celu dostosowania oferty szkoleniowej do zmieniających się trendów rynkowych. Dodatkowo, sieć mogłaby inicjować działania na rzecz zatrzymania w regionie międzynarodowych absolwentów, szczególnie w sektorach o wysokim zapotrzebowaniu na pracowników, takich jak opieka zdrowotna czy zielona gospodarka. Kluczowe znaczenie miałyby tu ułatwienie integracji zawodowej oraz społecznej poprzez programy stażowe, partnerstwa z lokalnymi przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi, a także działania sprzyjające budowaniu więzi z lokalną społecznością. W szczególności rozwój programów staży i praktyk dla studentów ostatnich lat studiów w branżach strategicznych, takich jak zielone technologie, mógłby zwiększyć szanse na zatrzymanie młodych talentów i budowanie konkurencyjnej gospodarki regionu.

Lepsza koordynacja kształcenia dzięki Regionalnej Radzie Kompetencji w Norrbotten (Szwecja)

Regionalna Rada Kompetencji w Norrbotten w Szwecji to zespół zadaniowy koordynujący rozwój umiejętności i zarządzanie kompetencjami. W jego skład wchodzi przedstawiciele gmin, władz regionalnych (odpowiednik urzędu marszałkowskiego i wojewódzkiego), urzędów pracy oraz instytucji akademickich, takich jak Uniwersytet Technologiczny w Luleå czy szkoły zawodowe. Rada spotyka się co cztery miesiące, aby omawiać kwestie dostosowania systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy. Jej działania obejmują kilka kluczowych obszarów. Po pierwsze, przeprowadza analizy i prognozy rynku pracy, podobnie jak Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy. Po drugie, dostosowuje kształcenie zawodowe dorosłych do wymagań lokalnych pracodawców. Przykładowo, region Norrbotten zainwestował w programy rozwoju kompetencji wspierające większą reprezentację kobiet w zawodach przemysłowych. Po trzecie, Rada ustanowiła regionalne systemy walidacji kompetencji zdobytych poza formalnym systemem edukacji, co ułatwia ich uznawanie zarówno w większych, jak i bardziej oddalonych gminach. Wreszcie, pomogła w utworzeniu Centrów Kształcenia na Odległość (*Lärcentrum*), które umożliwiają dorosłym studentom dostęp do kursów zawodowych i akademickich oraz wsparcie nauczycieli w formie zdalnej.

³⁸ IKR mają zostać pilotażowo wdrożone przez MFIPR w 2026 roku. Inicjatywa będzie finansowana głównie ze środków programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS) 2021–2027, z możliwością dodatkowych wpłat ze strony pracodawców oraz budżetów regionalnych. Aby odpowiednio przygotować się na wdrożenie tego mechanizmu, władze regionalne powinny zadbać o powiązanie lokalnej infrastruktury szkoleniowej – w tym Podmiotowych Systemów Finansowania oraz Bazy Usług Rozwojowych – z systemem IKR.

Przyciąganie talentów medycznych do Aveyron (Francja)

Wiejski podregion Aveyron we Francji wdrożył skuteczną strategię przyciągania i zatrzymywania absolwentów kierunków medycznych, prowadzoną przez nowo utworzoną agencję ds. atrakcyjności. Nowo przybyli lekarze otrzymują spersonalizowane wsparcie w planowaniu przeprowadzki oraz kompleksową pomoc, obejmującą m.in. znalezienie zakwaterowania, miesięczne wsparcie finansowe do 300 euro, a także dostęp do zajęć sportowych i kursów rozwojowych. Agencja wspiera również współmałżonków nowo przybyłych lekarzy w poszukiwaniu pracy, łącząc ich z potencjalnymi pracodawcami. Dedykowane strony internetowe, „[Witamy lekarzy](#)” oraz „[Witamy dentystów](#)”, dostarczają szczegółowych informacji o dostępnych możliwościach. Dzięki temu podejściu znacząco wzrosła liczba lekarzy stażystów decydujących się na pozostanie w regionie – 20% z nich kontynuuje pracę w Aveyron po zakończeniu stażu, podczas gdy średnia krajowa wynosi jedynie 3%.

Przyciąganie młodych ludzi do Quebecu (Kanada)

Inicjatywa *Place aux Jeunes en Région* koncentruje się na przyciąganiu młodych ludzi spoza regionu do wiejskich obszarów Quebecu. Program jest wspierany przez ponad osiemdziesięciu doradców ds. integracji, którzy pomagają nowo przybyłym w osiedlaniu się w poszczególnych częściach regionu. Ich rola wykracza poza doradztwo zawodowe – oferują oni również wsparcie w znalezieniu mieszkania, pomagają w zakładaniu działalności gospodarczej i doradzają w zakresie różnych aspektów życia codziennego. Doradcy zarządzają również narzędziem *Regionalnego Kompas*, które umożliwia młodym ludziom znalezienie regionu Quebecu najlepiej odpowiadającego ich kompetencjom, preferencjom i możliwościom zatrudnienia. Program oferuje także krótkie pobyty eksploracyjne, umożliwiające zainteresowanym zapoznanie się z możliwościami w danym regionie. W województwie lubelskim dane zgromadzone przez Obserwatorium Rynku Pracy mogłyby posłużyć do opracowania podobnych narzędzi lub mechanizmów, które ukierunkowałyby młode talenty na sektory i obszary o największym zapotrzebowaniu na pracowników.

Źródło: Aveyron (2024^[53]), *En Aveyron on prend soin des médecins*, <https://accueilmedecins.enaveyron.fr/>; Secrétariat à la jeunesse Québec (2024^[54]), *Place aux Jeunes en Région*, <https://placeauxjeunes.qc.ca/>; Lulea Kommun (2024^[55]), <https://www.lulea.se/>

Przyciąganie inwestycji

2. Wzmocnienie roli Regionalnego Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE) jako centralnej agencji promocji inwestycji oraz wsparcia internacjonalizacji MŚP w województwie lubelskim. Aby zwiększyć skuteczność działań, Regionalne Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE), utworzone we współpracy z Urzędem Marszałkowskim oraz Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH), powinno dążyć do dywersyfikacji inwestycji w kierunku sektorów o wysokiej wartości dodanej, takich jak bioekonomia i inteligentne rolnictwo, przyjmując bardziej proaktywne podejście oparte na planowaniu strategicznym. Jako główna instytucja wspierająca proces inwestycyjny, COIE powinno dostosować swoje usługi do inteligentnych specjalizacji określonych w *Regionalnej Strategii Innowacji 2030* oraz aktywnie współpracować z regionalnym ekosystemem interesariuszy w celu identyfikacji nowych możliwości inwestycyjnych i wspierania projektów kooperacyjnych. Dodatkowo COIE powinno wdrożyć ukierunkowane działania promocyjne mające na celu przyciągnięcie inwestorów, a także usprawnić swoją obecność online poprzez ulepszone funkcje użytkowe i interaktywne narzędzia. Wzmacnianie lokalnego ekosystemu MŚP będzie kluczowe dla zwiększenia atrakcyjności regionu dla wysokiej jakości bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) (OECD, 2023^[56]). Budując dynamiczną i odporną sieć MŚP, województwo lubelskie może skuteczniej integrować lokalne przedsiębiorstwa z globalnymi łańcuchami wartości.

Promowanie inwestycji poprzez ukierunkowane instrumenty wsparcia w Toskanii (Włochy)

Invest in Tuscany, regionalna agencja promocji inwestycji, działająca przy władzach regionu Toskania, oferuje kompleksowe wsparcie dla inwestorów, w tym punkt kompleksowej obsługi (*One-Stop-Shop*), pomoc doświadczonych ekspertów wywodzących się z międzynarodowych firm działających w regionie, a także opiekę poinwestycyjną, wspierającą rozwój już funkcjonujących przedsiębiorstw. *Invest in Tuscany* skutecznie przyciąga inwestorów dzięki ukierunkowanym instrumentom wsparcia, obsługując 573 grupy kapitału zagranicznego, które generują ponad 62 000 miejsc pracy w regionie. Dzięki tym działaniom Toskania zajęła 4. miejsce w rankingu fDi Intelligence 2024 wśród średniej wielkości regionów Europy pod względem atrakcyjności inwestycyjnej. Kluczowym elementem sukcesu są projekty realizowane we współpracy z podmiotami lokalnymi, wykraczające poza tradycyjne formy wsparcia inwestorów. Mechanizmem umożliwiającym ich wdrażanie są memoranda o współpracy (MoU) dotychczas podpisane z około 40 podmiotami, w tym instytucjami badawczo-naukowymi. Przykładem jest porozumienie pomiędzy firmą tekstylną Antica Valserchio, władzami regionu oraz gminą Castelnuovo Garfagnana, w ramach którego zaplanowano 8-milionową (EUR) inwestycję w nowoczesny zakład produkcyjno-logistyczny. Istniejący zakład zostanie natomiast przekształcony w laboratorium naukowe dla uczniów Instytutu Technicznego „Iti”, oferując im praktyki i szkolenia w branży tekstylnej. Podobne inicjatywy są dodatkowo wspierane przez partnerstwo z Krajowym Stowarzyszeniem Włoskich Gmin (ANCI), władzami Metropolii Florencji oraz innymi gminami regionu, co tworzy sieć ponad 28 instytucji i podmiotów doradczych wspierających potencjalnych inwestorów.

Wzmacnianie lokalnych MŚP w celu zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej w Południowej Karelii (Finlandia)

Business Mill, działający przy Uniwersytecie Nauk Stosowanych LAB, to inkubator przedsiębiorczości wspierający start-upy, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz doświadczonych przedsiębiorców z regionu Południowej Karelii. Oferuje szeroki wachlarz usług dostosowanych do różnych etapów rozwoju firm, w tym generowanie pomysłów biznesowych, doradztwo w zakresie zakładania działalności, strategię rozwoju oraz wsparcie w restrukturyzacji przedsiębiorstw. Dzięki ścisłej współpracy z Uniwersyteciem LAB, *Business Mill* zapewnia dostęp do ekspertyzy akademickiej, wykwalifikowanych kadr i innych zasobów, umożliwiając firmom pokonywanie wyzwań w obszarach takich jak finanse, marketing czy strategia biznesowa. W 2023 roku *Business Mill* współpracował ze 145 przedsiębiorstwami, doprowadzając do powstania 14 nowych start-upów. Średni czas wsparcia firmy wynosi cztery miesiące, co pozwala na skuteczne przygotowanie do funkcjonowania na rynku. Wzmacniając potencjał lokalnych MŚP i tworząc sprzyjające warunki do rozwoju biznesu, *Business Mill* przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności tego przygranicznego regionu i jego atrakcyjności inwestycyjnej.

Źródło: Invest in Tuscany (2020^[57]), *Invest in Tuscany: 10 years supporting those who produce value in Tuscany*; Business Mill (2024^[58]), *Business Mill: Supporting your business*, <https://businessmill.fi/en/>

3. Wspieranie zrównoważonego planowania przestrzennego i lepszego zarządzania gruntami przez samorządy lokalne w celu przyciągania dużych inwestycji przy jednoczesnej ochronie kapitału naturalnego regionu. Pomimo znaczących postępów osiągniętych dzięki *Programowi Prac Scaleniovych dla województwa lubelskiego na lata 2014-2020 (z realizacją do 2024 r.)*, który zwiększył średnią powierzchnię działek o 31% (UMWL, 2024^[31]), nadal istnieje potrzeba dalszej konsolidacji gruntów pod inwestycje o wysokiej wartości dodanej, takie jak odnawialne źródła energii. Jednocześnie konieczne jest zachowanie terenów niezabudowanych i ochrona zasobów naturalnych. Krajowa reforma systemu planowania przestrzennego z 2023 roku, przekazująca większe kompetencje samorządom lokalnym, stwarza możliwość dostosowania zagospodarowania przestrzennego do lokalnych potrzeb. Jednak skuteczna realizacja tych działań wymaga strategicznego wsparcia i nadzoru ze strony Urzędu Marszałkowskiego oraz Wojewody, a także zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego, aby zapewnić zgodność działań gmin z priorytetami regionalnymi oraz ochronę terenów niezabudowanych. Oprócz kontynuacji działań scaleniowych, region powinien promować takie rozwiązania jak współdzielenie gruntów czy podwójne wykorzystanie dostępnych gruntów pod agrowoltaikę. Takie podejście nie tylko pozwala na przyciąganie inwestycji w zieloną energię, ale również umożliwia synergiczne połączenie działalności rolnej z produkcją energii odnawialnej, wspierając jednocześnie ochronę środowiska i lokalne struktury użytkowania gruntów.

Ułatwianie współdzielenia gruntów w regionie Emilia-Romania (Włochy)

W regionie Emilia-Romania we Włoszech wprowadzono innowacyjne strategie współdzielenia gruntów, które skutecznie przeciwdziałają ich nadmiernej fragmentacji. Zamiast prowadzić tradycyjną konsolidację działek, właściciele łączą zasoby i wspólnie korzystają z większych obszarów, przeznaczonych m.in. na rotację upraw czy działalność przetwórczą. Takie podejście sprawdza się szczególnie tam, gdzie liczba zaangażowanych stron jest duża, a więzi z posiadaną ziemią – silne. Współpraca między właścicielami gruntów, zarówno z sektora rolnego, jak i spoza niego, nie tylko ogranicza fragmentację, ale także stwarza nowe możliwości dla lokalnych MŚP – umożliwiając im przyciągnięcie inwestycji w oparciu o podobne inicjatywy wspólnego zarządzania gruntami.

Przekształcanie terenów publicznych pod zielone inwestycje w regionie Hauts-de-France (Francja)

W północnej Francji, w regionie Hauts-de-France, dawny teren wojskowego lotniska w pobliżu Creil jest przekształcany w elektrownię słoneczną, co pokazuje, jak wykorzystanie terenów publicznych może sprzyjać dużym inwestycjom w OZE. Obszar o powierzchni około 350 boisk piłkarskich, obejmujący trzy gminy, zostanie zagospodarowany na instalację 350 000 paneli fotowoltaicznych, które będą w stanie zaspokoić potrzeby energetyczne 85 000 gospodarstw domowych rocznie. Dzierżawa tego terenu przez francuskie Ministerstwo Sił Zbrojnych do 2050 roku umożliwiła realizację jednej z największych elektrowni słonecznych w kraju, stanowiąc przykład, jak wykorzystanie nieużytkowanych terenów publicznych może przyciągać znaczące inwestycje bez konieczności pokonywania trudności związanych z rozdrobnioną własnością gruntów.

Źródło: ONZ (2024^[59]), *FAO project targets resolving public-private co-ownership of agricultural land and improved agricultural land management*; Department de l'Oise (2023^[60]), *Projet portant sur l'installation d'une centrale photovoltaïque au sol sur le site de l'ancienne base aérienne militaire*.

Przyciąganie odwiedzających

4. Zachęcanie do dłuższych pobytów turystycznych w regionie poprzez wzmocnienie współpracy między podmiotami z sektora turystyki oraz wykorzystanie tytułów Europejskiej Stolicy Kultury 2029 i Europejskiej Stolicy Młodzieży 2023 przyznanych Lublinowi. Aby przyciągnąć turystów na dłuższe pobyty, konieczne jest rozszerzenie oferty turystycznej poza jednodniowe wizyty w głównych atrakcjach, takich jak Lublin czy wpisany na listę UNESCO Zamość. Wymaga to skoordynowanej strategii promocyjnej wśród lokalnych podmiotów z sektora turystyki. Regionalna Organizacja Turystyczna może odegrać kluczową rolę w tych działaniach, czerpiąc z doświadczeń Lublina w budowaniu partnerstw w ramach wspomnianych europejskich tytułów. Miasto wypracowało efektywne metody współpracy, takie jak regularne spotkania, warsztaty, wspólne programowanie i organizacja wydarzeń, co wzmocniło relacje w sektorze kultury. Te praktyki można rozszerzyć na branżę turystyczną w całym regionie, aby stworzyć wspólną markę turystyczną, prezentującą różnorodność atrakcji Lubelszczyzny – od ekoturystyki i lokalnej gastronomii, przez aktywną turystykę na szlaku rowerowym Green Velo, po oferty wellness w Nałęczowie. Wykorzystanie rosnącego międzynarodowego prestiżu Lublina jako dynamicznego, młodzieżowego i kulturalnie bogatego miasta może przyczynić się do przekształcenia modelu turystyki w kierunku dłuższych i bardziej zrównoważonych pobytów.

Wzmacnianie współpracy i kształtowanie marki regionalnej w ramach tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2027 miasta Évora w regionie Alentejo (Portugalia)

W regionie Alentejo w Portugalii, kandydatura miasta Évora na Europejską Stolicę Kultury 2027 pokazuje, jak skoordynowane działania regionalne mogą przynieść korzyści zarówno miastu gospodarzowi, jak i okolicznym obszarom. Skupiając się na temacie „vagar” (port. „włóczęga”), inicjatywa integruje zarówno materialne, jak i niematerialne dziedzictwo kulturowe Alentejo—takie jak muzyka *Cante Alentejano*—w celu wzmocnienia tożsamości regionalnej. Pod przewodnictwem gminy Évora, wniosek zjednoczył lokalnych interesariuszy, w tym Uniwersytet w Évorze, regionalne władze ds. kultury i turystyki oraz wspólnoty międzygminne. Ta współpraca przynosi korzyści zarówno regionowi Alentejo Central, jak i sąsiednim regionom na poziomie NUTS 3, promując turystykę kulturową, zrównoważone inwestycje i rozwój gospodarczy. Angażując wiele gmin, inicjatywa wspiera lokalne społeczności oraz wzmacnia infrastrukturę kultury i społeczną w całym regionie.

Promowanie tematycznych szlaków turystycznych w regionie Norte (Portugalia)

Inicjatywa *Rotas do Norte* w Portugalii stanowi przykład, jak tematyczne szlaki turystyczne mogą zwiększyć atrakcyjność regionu dla odwiedzających. Pod przewodnictwem władz regionalnych Norte oraz Regionalnej Organizacji Turystycznej Porto i Norte, projekt ten porządkuje różnorodne zasoby kulturowe regionu—od miejsc historycznych po współczesną sztukę i architekturę—tworząc jasno zdefiniowane szlaki turystyczne. Dzięki temu dziedzictwo kulturowe staje się bardziej dostępne i uporządkowane, co ma na celu zwiększenie liczby turystów, ich szersze rozproszenie geograficzne oraz zachęcenie do dłuższych pobyków. Jako część Programu Regionalnego Norte 2030, inicjatywa wpisuje się w szerszy Regionalny Plan Kultury, z potencjałem promowania zrównoważonej turystyki w całym regionie. Ponadto, Norte prezentuje udane podejście do transgranicznej turystyki aktywnej poprzez Transnarodowy Szlak Duero-Douro. Wspierany przez program Interreg Hiszpania-Portugalia, projekt ten łączy interesariuszy w celu rozwoju i promocji turystyki wzdłuż rzeki Duero, przepływającej przez 150 gmin w regionie Kastylia i León w Hiszpanii oraz w Norte w Portugalii. Szlak składa się z 26 etapów, obejmujących takie aktywności jak kajakarstwo, piesze wędrówki i jazda na rowerze, promując tym samym potencjał lokalnych MŚP oraz wspólne zasoby naturalne.

Źródło: CCCR Norte (2024^[61]), *Rotas do Norte*, <https://www.ccdr-n.pt/pagina/rotasdonorte>; Komisja Europejska (2022^[62]), *Évora to be the European Capital of Culture 2027 in Portugal*, <https://www.evora2027.com/en/>

Zarządzanie wielopoziomowe i współpraca międzysektorowa

5. Zwiększenie zaangażowania regionalnych interesariuszy, w tym mieszkańców, w proces podejmowania decyzji i alokacji zasobów mogłoby przyczynić się do wzmocnienia zaufania społecznego oraz poprawy jakości zarządzania publicznego. W województwie lubelskim warto rozważyć utworzenie mechanizmu współpracy wykraczającego poza standardowe konsultacje społeczne, który – w zależności od potrzeb – angażowałby wojewodę, samorządy, przedsiębiorców, środowisko akademickie i organizacje społeczne w proces współtworzenia oraz aktualizacji strategii rozwojowych, w szczególności w zakresie identyfikacji synergii w wydatkowaniu środków publicznych. Taki mechanizm mógłby służyć sformalizowanej koordynacji działań pomiędzy różnymi szczeblami administracji i sektorami, wzmacniając regionalną markę, ułatwiając identyfikację wspólnych priorytetów, bardziej efektywne wykorzystanie zasobów oraz skuteczniejsze monitorowanie postępów w kluczowych obszarach polityki (OECD, 2023^[61]). Jednocześnie umożliwiłby zwiększenie przejrzystości podejmowanych decyzji i lepsze dostosowanie działań publicznych do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. Uzupełnieniem takiego podejścia mogłoby być szersze wdrażanie narzędzi partycypacyjnych wspierających zaangażowanie obywateli w proces decyzyjny. Budżet partycypacyjny, wcześniej testowany na poziomie regionalnym, stanowi sprawdzoną formułę angażowania społeczności lokalnych. Jego wariant skierowany do młodzieży mógłby dodatkowo sprzyjać zatrzymywaniu młodych mieszkańców w regionie. Wytyczne OECD dotyczące procesów partycypacji obywatelskiej dostarczają praktycznych wskazówek w zakresie projektowania inkluzywnych i efektywnych rozwiązań partycypacyjnych (OECD, 2022^[63]). Równolegle, rozwój programów obywatelskich – w tym inicjatyw wolontariatu młodzieżowego – mógłby wspierać rozwój kompetencji demokratycznych, integrację społeczną oraz odbudowę zaufania do instytucji publicznych i w relacjach międzyludzkich. Kluczowe będzie zapewnienie aktywnej i szeroko zakrojonej promocji takich działań, aby zapewnić możliwie reprezentatywny udział obywateli.

Zachęcanie zaangażowania obywatelskiego poprzez Sieć Gmin na rzecz Partycypacji Obywatelskiej w Murcji (Hiszpania)

Sieć Gmin na rzecz Partycypacji Obywatelskiej w Murcji, koordynowana przez regionalny Departament ds. Przejrzystości, Partycypacji i Komunikacji, ma na celu zwiększenie zaangażowania obywateli w procesy decyzyjne na poziomie lokalnym. Sieć wspiera gminy we wdrażaniu mechanizmów partycypacyjnych, aby działania publiczne były bardziej inkluzywne. Gminy dołączają do inicjatywy poprzez porozumienia z władzami regionalnymi, zobowiązując się do promowania procesów partycypacyjnych. W zamian otrzymują wsparcie techniczne, doradztwo oraz szkolenia. Ten model współpracy sprzyja wymianie wiedzy, koordynacji działań oraz realizacji wspólnych inicjatyw, wzmacniając partycypację obywatelską i lepiej dostosowując polityki regionalne i lokalne do potrzeb mieszkańców.

Podejścia partycypacyjne w ramach Regionalnej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Sardynii (Włochy)

Regionalna Strategia Zrównoważonego Rozwoju *Sardegna 2030* stanowi przykład oddolnego modelu kształtowania strategii, koordynowanego przez Regionalny Departament Ochrony Środowiska. Opiera się na czterech kluczowych zasadach: podejściu partycypacyjnym, projektowaniu ukierunkowanym na cele, integracji działań oraz adaptacji do zmian klimatu. W procesie jej tworzenia uczestniczyło ponad 3 300 przedstawicieli administracji publicznej, sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego, co przyczyniło się do wzmocnienia lokalnych kompetencji i dostosowania działań do Narodowej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Włoch. Pomimo pandemii COVID-19, proces skutecznie dostosowano do formatu online, utrzymując wysoki poziom zaangażowania interesariuszy. *Sardegna 2030*, zintegrowana z celami finansowania unijnego, stanowi przykład przejrzystego i współodpowiedzialnego mechanizmu zarządzania, który zapewnia spójność działań na rzecz zrównoważonego rozwoju na różnych szczeblach.

Wzmacnianie budżetowania partycypacyjnego w Ayrshire (Szkocja)

Participatory Budgeting Toolkit (pol. Zestaw narzędzi do budżetowania partycypacyjnego), opracowany wspólnie przez przedstawicieli władz lokalnych East, North i South Ayrshire przy wsparciu zespołu ds. partycypacji obywatelskiej Convention of Scottish Local Authorities (COSLA), ma na celu wspieranie jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji społecznych w rozwijaniu inicjatyw budżetu partycypacyjnego w różnych częściach regionu. Władze Ayrshire zobowiązały się do realizacji porozumienia COSLA rządem Szkocji, zakładającego przeznaczenie co najmniej 1% budżetu samorządowego na budżet partycypacyjny. *Toolkit* wspiera przedstawicieli administracji publicznej w projektowaniu procesów partycypacyjnych, które umożliwiają mieszkańcom realny wpływ na decyzje dotyczące alokacji środków publicznych na poziomie lokalnym. Obejmuje także wskazówki dotyczące wdrażania alternatywnych modeli w stosunku do tradycyjnych mechanizmów dotacyjnych – na przykład poprzez organizację dedykowanych wydarzeń społecznych poświęconych budżetowi partycypacyjnemu.

Wspieranie dobrowolnej współpracy międzygminnej w regionie Nowej Południowej Walii (Australia)

Hunter Joint Organisation (Hunter JO) to przykład skutecznego modelu dobrowolnej współpracy międzygminnej. Zrzeszając dziesięć samorządów z obszaru Newcastle i Doliny Hunter w regionie Nowej Południowej Walii, inicjatywa ta umożliwia wspólne opracowywanie strategii rozwoju regionalnego. Dzięki zintegrowanemu podejmowaniu decyzji, wspólnemu wykorzystaniu zasobów oraz zaangażowaniu lokalnych interesariuszy, Hunter JO skutecznie wzmacnia atrakcyjność regionu dla inwestorów i wykwalifikowanych pracowników. Przykładem takiego podejścia są skoordynowane działania wokół wartego 250 mln AUD projektu modernizacji lotniska w Newcastle, w tym zorganizowany w 2022 roku szczyt, podczas którego samorządy wspólnie opracowały strategię wykorzystania międzynarodowych połączeń regionu w obszarach turystyki, edukacji i handlu. Takie zintegrowane podejście pokazuje, jak współpraca między samorządami może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności i atrakcyjności całego regionu.

Źródło: OECD (W przygotowaniu^[64]), *Rethinking Regional Attractiveness in Spain's Murcia Region*; Hunter Joint Organisation (2025^[65]), <https://hunterjo.nsw.gov.au/>; Regionalny Departament Ochrony Środowiska Sardynii (2021^[66]), *Regional Sustainable Development Strategy (RSDS) for a more sustainable Sardinia by 2030*; East, North and South Ayrshire Council (2020^[67]), *Participatory Budgeting Toolkit*.

6. Wzmacnienie kompetencji kadr administracji regionalnej i lokalnej w odpowiedzi na kluczowe wyzwania demograficzne, klimatyczne i geopolityczne. Rozwój kompetencji administracji publicznej w województwie lubelskim jest kluczowy dla świadczenia wysokiej jakości usług oraz tworzenia warunków sprzyjających inwestycjom. Pracownicy administracji potrzebują zarówno umiejętności operacyjnych, jak i zdolności do strategicznego planowania – zwłaszcza przy wdrażaniu kluczowych inicjatyw, takich jak *Plan udziału województwa lubelskiego w odbudowie Ukrainy* czy nowa strategia energetyczna. Czerpiąc z doświadczeń pilotażowego Centrum Wsparcia Doradczego, region mógłby powołać regionalny zespół ds. wsparcia administracji, który zapewniłby długofalową pomoc pracownikom administracji publicznej, koncentrując się na doradztwie strategicznym, wsparciu technicznym oraz wspieraniu współpracy poprzez warsztaty wymiany doświadczeń. Priorytetowe wsparcie powinno być skierowane do jednostek administracji na obszarach zagrożonych trwałą marginalizacją oraz w miastach tracących swoje funkcje społeczno-gospodarcze, zgodnie z wytycznymi krajowych strategii. Dodatkowo, regionalne usługi doradcze mogłyby aktywnie promować wykorzystanie mniej powszechnie stosowanych narzędzi, takich jak terytorialne instrumenty RLKS, które wspierają inicjatywy oddolne. Lepsze wykorzystanie tych mechanizmów mogłoby znacząco poprawić jakość i dostępność usług publicznych, zwiększając tym samym poziom satysfakcji mieszkańców i atrakcyjność inwestycyjną regionu.

Wymiana wiedzy w ramach Programu „1000 Ekspertów” we Włoszech

Program „1000 Ekspertów” wzmacnia potencjał administracji lokalnej we Włoszech, umożliwiając skuteczną realizację projektów w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. W ramach tej inicjatywy do administracji regionalnej i samorządowej tymczasowo dołącza zespół 1000 ekspertów, w tym inżynierów, architektów, prawników i specjalistów ds. ochrony środowiska. Ich zadaniem jest wspieranie samorządów w usprawnianiu procedur administracyjnych, uzyskiwaniu pozwoleń oraz efektywnym wykorzystaniu około 200 miliardów euro z funduszy unijnych na kluczowe inwestycje infrastrukturalne, takie jak kolej, zielone technologie czy placówki opieki nad dziećmi. Program odpowiada na wcześniejsze wyzwania związane z niewystarczającym wykorzystaniem środków unijnych – w latach 2014–2020 wydatkowano jedynie 48% dostępnych funduszy. Dzięki wsparciu ekspertów administracja lokalna zyskuje niezbędne kompetencje, co przekłada się na skuteczniejsze zarządzanie projektami publicznymi. Ponadto, inicjatywa zakłada utworzenie 7000 centrów cyfrowych wspierających mieszkańców, zwłaszcza seniorów, co sprzyja lepszemu dostępowi do usług publicznych oraz zwiększa efektywność i przejrzystość systemu zarządzania.

Budowanie kompetencji kadr administracji publicznej poprzez Organizację Rozwoju Peloponezu (Grecja)

Założona w 2021 roku z siedzibą w Tripoli, Organizacja Rozwoju Peloponezu pełni funkcję strategicznego partnera i wewnętrznego doradcy dla władz regionalnych i samorządowych. Jest to podmiot o specjalnym przeznaczeniu, utworzony jako spółka akcyjna przez administrację regionalną i lokalną w celu wspierania realizacji strategii rozwojowych. Organizacja koncentruje się na wzmacnianiu kompetencji kadr administracji publicznej poprzez dostarczanie wsparcia naukowego, doradczego i technicznego, a także na koordynacji projektów infrastrukturalnych oraz inicjatyw związanych z transformacją cyfrową i realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ w ramach *Agendy 2030*. W praktyce Organizacja pełni funkcję doradcy zdecentralizowanych władz, dostarczając analiz i rekomendacji dotyczących skutecznego wdrażania strategii rozwojowych.

Prognozowanie strategiczne jako narzędzie wzmacniania lokalnych społeczności w Niemczech

Laboratorium Prognoz Społecznych (*Social Foresight Lab*) to innowacyjna inicjatywa ukierunkowana na rozwiązywanie problemów obszarów wiejskich, w szczególności wynikających ze zmian demograficznych, takich jak migracja młodych ludzi i związana z nią destabilizacja lokalnych społeczności. Projekt łączy prognozowanie społeczne i technologiczne z metodami projektowania partycypacyjnego, umożliwiając lokalnym interesariuszom wspólne opracowywanie strategii rozwoju dostosowanych do ich konkretnych potrzeb. Laboratorium aktywnie angażuje społeczności lokalne poprzez warsztaty, w ramach których mieszkańcy mogą testować hipotetyczne scenariusze rozwoju i eksperymentować z potencjalnymi rozwiązaniami, co pozwala tworzyć strategie, które są zarazem innowacyjne i zakorzenione w realiach lokalnych. Inicjatywa została początkowo sfinansowana przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych Niemiec i realizowana jest we współpracy z instytucjami akademickimi. Dodatkowo, projekt wspiera współpracę między samorządami, umożliwiając wdrażanie i dalszy rozwój wypracowanych pomysłów.

Wzmacnianie stabilności i odporności w przygranicznych regionach Łotwy

Plan działania na rzecz wzrostu gospodarczego i wzmocnienia bezpieczeństwa wschodnich regionów przygranicznych to skoordynowane podejście do poprawy warunków gospodarczych i bezpieczeństwa w regionie Łatgalii – wschodniej części Łotwy – w odpowiedzi na skutki trwającej rosyjskiej agresji wobec Ukrainy. Inicjatywa zakłada współpracę licznych ministerstw, agencji rządowych oraz podmiotów regionalnych w latach 2025–2027, w celu wzmocnienia stabilności i odporności regionu. Działania w ramach planu są strategicznie zintegrowane międzysektorowo i ukierunkowane na poprawę klimatu inwestycyjnego, w szczególności poprzez przyciąganie inwestycji wspierających rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej Łatgalii jako kluczowego motoru wzrostu gospodarczego. W celu zapewnienia skutecznej realizacji, strategia wykorzystuje zestaw wskaźników atrakcyjności – mierzących m.in. napływ inwestycji czy poziom poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców – co pozwala na bieżące monitorowanie postępów i dostosowywanie działań w celu maksymalizacji efektów. Podejście to nie tylko wzmacnia mechanizmy reagowania kryzysowego, ale również integruje długofalowe planowanie rozwoju regionalnego i budowanie odporności społeczno-gospodarczej regionu.

Źródło: OECD (W przygotowaniu^[68]), *Rethinking Regional Attractiveness in Peloponnese, Greece*; Rada Ministrów Łotwy (2024^[69]), *Action Plan for Economic Growth and Security Strengthening of Latvia's Eastern Borderlands 2025-2027*; Ministro per la Pubblica Amministrazione (2021^[70]), *Un "esercito" di 1.000 esperti aiuterà la ricostruzione italiana*; OECD (2019^[71]), *Social Foresight Lab*, <https://oecd-opsi.org/innovations/social-foresight-lab/>

Bibliografia

- ARIMR (2023), *Średnia powierzchnia gruntów rolnych w gospodarstwie w 2023 roku*, GOV, <https://www.gov.pl/web/arimr/srednia-powierzchnia-gruntow-rolnych-w-gospodarstwie-w-2023-roku>. [26]
- Aveyron (2024), *En Aveyron on prend soin des médecins*, <https://accueilmedecins.enaveyron.fr/>. [53]
- Barbero, J. et al. (2022), "Improving Government Quality in the Regions of the EU and its System-Wide Benefits for Cohesion Policy", *JCMS: Journal of Common Market Studies*, Vol. 61/1, pp. 38-57, <https://doi.org/10.1111/jcms.13337>. [11]
- Business Mill (2024), *Business Mill: Supporting your business*, <https://businessmill.fi/>. [58]
- CCDR Norte (2024), *Rotas de Norte*, <https://www.ccdr-n.pt/pagina/rotasdonorte>. [61]
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej (2024), *Spółki z kapitałem ukraińskim działające w Polsce na dzień 05-04-2024 r.* [30]
- CWD (2023), *Centrum Wsparcia Doradczego*, <https://cwd.info.pl/partnerstwa-cwd/> (accessed on 30 August 2024). [48]
- Deloitte (2024), *Analysis of the impact of refugees from Ukraine on the economy of Poland*. [35]
- Department de l'Oise (2023), *Projet portant sur l'installation d'une centrale photovoltaïque au sol sur le site de l'ancienne base aérienne militaire*. [60]
- East, North and South Ayrshire Council (2020), *Participatory Budgeting Toolkit*. [67]
- Europejska Agencja Środowiska (2024), *Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe*. [8]
- Eurostat (2024), *Most EU regions record an increase in real GDP in 2022*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240220-2>. [2]
- Eurostat (2024), *Percentage change in nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 regions*. [37]
- Eurostat (2024), *Youth unemployment rate by sex, age and NUTS 2 region*. [77]
- Eurostat (2023), *Population statistics at regional level*. [23]
- Eurostat (2023), *Purchasing power adjusted GDP per capita*. [76]
- Eurostat (2021), *Land use overview by NUTS 2 regions*. [7]
- EY (2023), *How can Europe attract next-generation inward investment?*. [73]
- fDi Markets (2022), *fDi Markets Dataset*. [74]
- fDi markets (2024), *FDI markets projects*. [16]
- GOV (2023), "Drogi ekspresowe S12 i S17 – stan realizacji", *Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad*. [43]
- GUS (2024), *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu czerwca 2024 r.* [80]
- GUS (2024), *Koniunktura gospodarcza, opinie formułowane przez jednostki z siedzibą w województwie lubelskim - lipiec 2024r.* [31]
- GUS (2024), *Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2023 roku*. [79]
- GUS (2023), *Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2023-2060*. [20]
- Hunter Joint Organisation (2025), *Hunter Joint Organisation*, <https://www.hunterjo.com.au/>. [65]
- Invest in Tuscany (2020), *Invest in Tuscany: 10 years supporting those who produce value in Tuscany*. [57]
- IPT Fiber (2022), *Groundbreaking ceremony for the construction of a Research and Development Center of Fiber Optic Technologies for Industry*. [18]
- Komenda Główna Straży Granicznej (2024), *Ruch* [32]

- graniczny w 2023 r. - podsumowanie.*
- Komisja Europejska (2024), *Dziewiąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [10]
- Komisja Europejska (2023), *Harnessing talent in Europe's regions*. [21]
- Komisja Europejska (2023), *Regional Innovation Scoreboard 2023*. [4]
- Komisja Europejska (2022), *Évora to be the European Capital of Culture 2027 in Portugal*. [62]
- Komisja Europejska (2022), *Measuring the quality of government at the sub-national level and comparing results with previous studies: Final technical report & select case studies in Spain and Poland*, <https://doi.org/10.2776/87917>. [81]
- Komisja Europejska (2022), *REACT-EU: €136 million to support six Polish regions*. [29]
- Komisja Europejska (2007), *Regional GDP per inhabitant in the EU27*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/-/1-19022007-ap>. [1]
- Lulea Kommun (2024), *Lulea Kommun*, <https://www.lulea.se/naringsliv/kompetensslots-en.html>. [55]
- MFIPR (2024), *Additional information provided to the OECD on the allocation of Eastern Poland programming and the Government Programme for the Development of North-Eastern Border Areas (2024-2030)*. [50]
- MFIPR (2022), *Wpływ polityki spójności na rozwój społeczno-gospodarczy Polski i regionów w latach 2004-2020*. [46]
- MFIPR (2019), *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*. [49]
- MFIPR (2018), *Imienna lista 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze*. [17]
- Miasto Lublin (2024), *Rozwój Turystyki w Lublinie 2019-2023*. [5]
- Miasto Lublin (2023), *Miasto Młodych: Polityka Młodzieżowa Lublina*. [22]
- Ministro per la Pubblica Amministrazione (2021), *Un "esercito" di 1.000 esperti aiuterà la ricostruzione italiana*. [70]
- MON (2024), *„Tarcza Wschód” wzmocni bezpieczeństwo Polski i wschodniej flanki NATO*. [41]
- NBP (2023), *Sytuacja życiowa i ekonomiczna migrantów z Ukrainy w Polsce w 2023 roku: Raport z badania ankietowego*. [33]
- Occupational Barometer (2024), *Forecasts on maps*. [28]
- OECD (2024), "International migration flows - Regions", *OECD Data Explorer*. [72]
- OECD (2024), *Regions and Cities Database: Growth of the population*. [19]
- OECD (2023), *Policy Toolkit for Strengthening FDI and SME Linkages*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/688bde9a-en>. [56]
- OECD (2023), *Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a9448db4-en>. [6]
- OECD (2023), *Working towards dual intent integration of Ukrainian refugees*, <https://doi.org/doi.org/10.1787/6b4c16f7-en>. [34]
- OECD (2022), *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>. [63]
- OECD (2021), *OECD Regions and Cities Database: Elderly dependency ratio*. [24]
- OECD (2020), *Delineating Functional Areas in All Territories*, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/07970966-en>. [45]
- OECD (2019), *Social Foresight Lab*, <https://oecd-opsi.org/innovations/social-foresight-lab/> (accessed on 2 September 2024). [71]
- OECD (2013), *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, <https://doi.org/10.1787/9789264201811-en>. [42]

- OECD (W przygotowaniu), *Building More Resilient Cross-Border Regions project: Multi-level governance and co-developed strategic regional development*. [38] <https://doi.org/10.1787/4f0866f1-en>.
- OECD (W przygotowaniu), *Rethinking Regional Attractiveness in Peloponnese, Greece*. [68]
- OECD (W przygotowaniu), *Rethinking Regional Attractiveness in Spain's Murcia Region*. [64]
- ONZ (2024), *FAO project targets resolving public-private co-ownership of agricultural land and improved agricultural land management*. [59]
- Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza (2023), *Announcement of the establishment of a platform entitled "Center for cooperation between Polish and Ukrainian local governments" in Lublin*. [40]
- Rada Ministrów Łotwy (2024), *Action Plan for Economic Growth and Security Strengthening of Latvia's Eastern Borderlands 2025-2027*. [69]
- Regionalny Departament Ochrony Środowiska Sardynii (2021), *Regional Sustainable Development Strategy (RSDS) for a more sustainable Sardinia by 2030*. [66]
- Rodríguez-Pose, A., L. Dijkstra and H. Poelman (2024), "The Geography of EU Discontent and the Regional Development Trap", *Economic Geography*, Vol. 100/3, pp. 213-245, <https://doi.org/10.1080/00130095.2024.2337657>. [78]
- Rodríguez-Pose, A. and V. Muštra (2022), "The economic returns of decentralisation: Government quality and the role of space", *Environment and Planning A: Economy and Space*, Vol. 54/8, pp. 1604-1622, <https://doi.org/10.1177/0308518x221118913>. [12]
- ROPS (2024), *Projekt pt. Utworzenie Centrum Integracji dla obywateli państw trzecich, w tym migrantów w województwie lubelskim*. [36]
- Ryu, I. et al. (2024), "A granular approach to measuring regional attractiveness", *OECD Regional Development Papers*, No. 100, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4f0866f1-en>. [14]
- Secrétariat à la jeunesse Québec (2024), *Place aux Jeunes en Région*, <https://placeauxjeunes.qc.ca/>. [54]
- UMWL (2024), *Raport o Stanie Województwa Lubelskiego w 2023 roku*. [3]
- UMWL (2024), *Zintegrowana lista przedsięwzięć dla realizacji celów Strategii*. [44]
- UMWL (2023), *Plan udziału województwa lubelskiego w odbudowie Ukrainy*. [39]
- UMWL (2023), *Program Ochrony Środowiska Województwa Lubelskiego 2030*. [27]
- UMWL (2021), *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku*. [13]
- UMWL (2021), *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w perspektywie finansowej 2021-2027 – spotkania informacyjno-konsultacyjne*. [47]
- UNHCR (2024), "Refugees from Ukraine registered in Poland, by district", *UNHCR: The UN Refugee Agency*. [75]
- Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie (2024), *Life Long Learning*. [52]
- Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie (2022), *Kwalifikacje szkolnictwa branżowego a potrzeby lokalnych rynków pracy w województwie lubelskim*. [25]
- Wojewódzki Urząd Statystyczny w Krakowie (2024), *Barometr Zawodów 2024*, https://barometrzwodow.pl/forecast-card-zip/2024/report-en/en_raport_ogolnopolski_2024.pdf. [51]
- Wojewódzki Urząd Statystyczny w Lublinie (2024), *Warunki mieszkaniowe w województwie lubelskim*. [9]
- Wojewódzki Urząd Statystyczny w Lublinie (2023), *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego 2023*. [15]

Dowiedz się więcej:

regions@oecd.org

<https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html>

More information:
www.oecd.org/cfe

Follow us on



@OECD_local | #OECDregions |



/company/oecd-local/

WP: oecdcojito.blog/



Lubelskie
Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego



Co-funded by
the European Union