ZWIĄZEK MIAST POLSKICH

CENTRUM WSPARCIA DORADCZEGO

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Strategia terytorialna

Partnerstwo

Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego

Fundusze Europejskie Pomoc Techniczna

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska Fundusz Spójności

GMINA
BRZEŹNICA

GMINA
NIEGOSŁAWICE

MIASTO I GMINA
MAŁOMICE

MIASTO I GMINA
SZPROTAWA

POWIAT
ŻAGAŃSKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego

Strategia terytorialna

Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

dr Anna Kardasz, Krzysztof Jonczyk, Krzysztof Rosenkiewicz

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” poprzez bezpośrednie doradztwo ZMP w strategicznym planowaniu rozwoju 38 partnerstw samorządowych, ma na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego, wzmocnienie zdolności gmin i powiatów do podejmowania przemyślanej i celowej współpracy oraz planowania kompleksowych przedsięwzięć aktywizujących potencjał obszaru partnerstwa i budujących jego rozwój.

Dzięki współpracy Związku Miast Polskich, samorządów lokalnych i regionalnych oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla ponad 370 partnerskich gmin i powiatów z obszarów borykających się z problemami rozwojowymi przygotowywane są diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej, a następnie strategie terytorialne oraz pakiety przedsięwzięć podnoszące jakość życia mieszkańców.

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” realizowany jest w okresie od września 2020 do marca 2022 roku w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina Brzeźnica, Gmina Małomice, Gmina Niegosławice, Gmina Szprotawa, Powiat Żagański

Skład Rady Partnerstwa

Jerzy Adamowicz - Wójt Gminy Brzeźnica, Małgorzata Sendecka - Burmistrz Gminy Małomice, Jan Kosiński - Wójt Gminy Niegosławice, Mirosław Gąsik - Burmistrz Gminy Szprotawa, Anna Michalczuk - Wicestarosta Powiatu Żagańskiego

Skład Grupy Roboczej

Jerzy Adamowicz - Wójt Gminy Brzeźnica, Małgorzata Sendecka - Burmistrz Gminy Małomice, Barbara Wierzbicka - Główny Specjalista do spraw pozyskiwania środków pozabudżetowych Gmina Szprotawa, Sławimir Świtajło - Kierownik Referatu techniczno-inwestycyjnego Gmina Niegosławice, Katarzyna Zapolska - Samodzielne Stanowisko ds. Funduszy Europejskich i Środków Krajowych Powiat Żagański

Spis treści

Wstęp 9

1. Synteza diagnozy i założenia do strategii 13

1.1 Uwarunkowania prawne 13

1.2 Uwarunkowania rozwojowe partnerstwa 13

1.3 Powiązania funkcjonalne oraz wiodące funkcje na obszarze partnerstwa 20

1.4 Kluczowe potencjały i bariery zidentyfikowane w procesie diagnostycznym partnerstwa 22

1.5 Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa 28

1.6 Kluczowe wyzwania oraz kierunki strategicznej interwencji i współpracy 28

2. Cele partnerstwa 33

3. Projekty 38

3.1 Projekty strategiczne 38

4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji Strategii 53

4.1 Opis systemu wdrażania 53

4.2 Struktura zarządzania Strategią 54

4.2.1 Grupa Sterująca 54

4.2.2 Grupa Robocza 55

4.2.3 Rada Doradcza 56

4.2.4 Pozostałe ustalenia 56

4.3 Procedury zmian 57

4.3.1 Przebieg zmiany treści dokumentu 57

4.3.2 Zmiana składu Partnerstwa, współpraca zewnętrzna 58

5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii 59

5.1 Wskaźniki rezultatu strategicznego 59

5.2 Monitorowanie realizacji Strategii 61

5.3 Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych 61

6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych 64

6.1 Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii 64

6.2 Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii 66

6.3 Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii..... 66
7. Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów67

Partnerstwo Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego zlokalizowane jest w południowo-zachodniej części województwa lubuskiego, przy granicy z województwem dolnośląskim.

Wstęp

Niniejsza “Strategia terytorialna Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego” (w dalszej części dokumentu zamiennie w formach skróconych: Strategia, Partnerstwo, PRDRPZ) jest wynikiem pracy zespołu doradców partnerstwa z ramienia Związku Miast Polskich we współpracy z Radą Partnerstwa (RP) i Grupą Roboczą (GR) w ramach Projektu „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” (zwanego też zamiennie Projektem CWD).

Partnerstwo, wraz z powiatem żagańskim, tworzą 4 gminy wchodzące skład tego powiatu:

- Brzeźnica (gmina wiejska),
- Małomice (gmina miejsko-wiejska),
- Niegosławice (gmina wiejska),
- Szprotawa (gmina miejsko-wiejska).

Strategia terytorialna to dokument umocowany w tzw. rozporządzeniu ogólnym Parlamentu Europejskiego i Rady w art. 22 i 23, służebny wobec instrumentu terytorialnego. Jest to rodzaj dokumentu odrębny od osadzonej w polskim prawodawstwie (w art. 10g ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym - Dz. U. z 2021, poz. 1372) strategii ponadlokalnej.

O strategicznym charakterze świadczy przewidziana struktura tego dokumentu. Określona ona została w przywołanym art. 23 rozporządzenia unijnego oraz w projektowanych przepisach krajowych - odpowiednio w art. 34 (ZIT) i 36 (IIT), tożsama w przypadkach obu rodzajów instrumentów. Strategia terytorialna zwana jest tam "planem działań". Struktura składa się z określenia: syntezy diagnozy obszaru, celów z zachowaniem podejścia zintegrowanego, listy projektów i źródeł ich finansowania, warunków realizacji planu oraz sposobu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych i mieszkańców. Szczególnie wzmocniony jest komponent projektowy. Nie ma potrzeby określania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz wyznaczania Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI).

Według wskazanego powyżej wzorca został zredagowany również niniejszy dokument.

Prace diagnostyczne, analityczne i badawcze trwały od grudnia do końca marca 2021 r. i objęły szeroki obszar tematyczny z koncentracją wokół zagadnień demografii, rynku pracy, aktywności ekonomicznej mieszkańców i podmiotów gospodarczych, ale także stanu infrastruktury. Pierwsza wersja dokumentu diagnostycznego powstała 31 marca 2021 roku, końcowa – 30 kwietnia 2021 roku, po upublicznieniu i uzupełnieniu pierwszej wersji raportu.

Diagnoza opracowana została w oparciu o bogaty zasób źródeł zastanych (tzw. wtórnych) i wywołanych (tzw. pierwotnych) z wykorzystaniem dedykowanych diagnozie Partnerstwa narzędzi badawczych i analitycznych. Pełen zbiór obejmował 5 ich kategorii:

A. Ogólnodostępne i dostarczone przez Partnerów dane, informacje i dokumenty o charakterze strategicznym, analitycznym, statystycznym (strategie, opracowania diagnostyczne, badania, raporty, sprawozdania, bilanse itd.). Podstawowymi kryteriami ich wykorzystania były: merytoryczny związek z problematyką diagnozy, aktualność oraz wiarygodności i rzetelność źródła danych i wniosków.

B. Monitor Rozwoju Lokalnego II (MRL II) - specjalnie przygotowane i zasilone danymi na potrzeby Projektu CWD narzędzia - bazy danych. Służyły one głównie do analizy i oceny potencjału rozwojowego gmin i całego Partnerstwa[1].

[1] Na system MRL II składa się:

- Serwis MRL II - ocena potencjału rozwoju partnerstw: www.partnerstwa.monitorrozwoju.pl.
  Baza umożliwia analizę potencjału rozwoju partnerstwa i gmin partnerstwa oraz przegląd podstawowych wskaźników rozwojowych bezwzględnych oraz względnych (w grupach porównawczych).
- Serwis MRL II - ocena potencjału rozwoju gmin: www.gminy.monitorrozwoju.pl. Baza umożliwia analizę potencjału rozwoju gmin oraz przegląd podstawowych wskaźników rozwojowych.
- Serwis MRL II - ocena potencjału rozwoju gmin wg obszarów: www.analizy.monitorrozwoju.pl. Baza umożliwia analizę potencjału rozwoju gmin oraz przegląd podstawowych wskaźników rozwojowych.
- Kompatybilny z systemem MRL II zasób kartograficzny – analizy i prezentacje danych w formie kartogramów, map i ikonografik dedykowany partnerstwom.

C. Zestaw badań społecznych dedykowanych badaniu opinii 3 kluczowych kategorii mieszkańców gmin OP (opisane szerzej w rozdz. 6.).

D. Inne narzędzia analityczne i badawcze dedykowane pogłębieniu RD:

- „Badania samorządów w zakresie bilansu usług", będące analizą przepływów usług pomiędzy gminami oraz lokalizacji centrów poszczególnych kategorii usług na terenie partnerstwa, przy pomocy matrycy bilansu usług na terenie OP, w formie generatora Excel oraz wyników badań mieszkańców i liderów.
- Badania samorządów w zakresie przedsiębiorczości, zwane dalej „Badaniami przedsiębiorczości", diagnozujące warunki do rozwoju przedsiębiorczości w gminach obszaru partnerstwa, za pomocą arkusza „Podstawowe pytania dotyczące przedsiębiorczości".
- Badania zasobów i produktów na obszarze partnerstwa, zwane dalej „Badaniami zasobów i produktów". Badania przeprowadzono wśród wszystkich samorządów. Badania polegały na inwentaryzacji posiadanych przez samorządy zasobów i produktów miejskich/ gminnych.
- Inne, zastosowane przez Zespół narzędzia:
    - matryca celów – pozwalająca uporządkować tematycznie zapisy celów strategii poszczególnych samorządów i znaleźć punkty styczne, tematy wspólne;
    - drzewo problemów – diagram przyczynowo-skutkowy, ukazujący kluczowe problemy (deficyty) obszaru w szerszym kontekście wnioskowania.

E. Badania jakościowe:

- spotkania i debaty członków Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa,
- warsztaty prowadzone w oparciu o wyżej opisane narzędzia.

Zrealizowane, w znacznym stopniu własnymi siłami i zasobami Partnerstwa, badania dostarczyły unikatowego zasobu danych i informacji o gminach OP i jego mieszkańcach: ich opiniach, preferencjach, zachowaniach - korzystaniu z usług, planach i aspiracjach. Powtarzalność części pytań w kilku badaniach umożliwiła „agregowanie" i porównanie wyników, zaś zbiorcze ich zestawienia zobaczenie

- Pozyskany na potrzeby CWD zasób najświeższych (31 XII 2019) danych społeczno-ekonomicznych, m.in. dane: POLTAX, ZUS, KRUS, dane i prognozy demograficzne, MPSiR, i inne.

naszego Partnerstwa na tle innych i średnich wskaźników z wszystkich 38 Partnerstw z całej Polski.

Sposób organizacji badań (z dużym zaangażowaniem Partnerów i liderów Partnerstwa) oraz formuła badania opinii publicznej, wniosła dodatkowo walor społecznej partycypacji mieszkańców w powstałym portrecie diagnostycznym OP. Zgromadzone bazy danych pozostają do dyspozycji Partnerstwa i umożliwiają – w miarę potrzeb, dalszą pogłębioną analizę wyników.

1. Synteza diagnozy i założenia do strategii

1.1 Uwarunkowania organizacyjne

Głównym założeniem prezentowanej strategii terytorialnej jest jej ukierunkowanie na wybrane problemy rozwojowe obszaru *Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego (PRDRPZ)*. Dokument nie ma charakteru horyzontalnego, lecz skupia się na wybranych potencjałach i deficytach rozwojowych, zawierając projekty mające na celu wprowadzenie obszaru na ścieżkę trwałego rozwoju.

Podmiot realizacji Strategii terytorialnej stanowią członkowie Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego, czyli samorządy gmin: Brzeźnica, Małomice, Niegosławice, Szprotawa i powiatu żagańskiego.

Podstawą współdziałania Partnerów stał się List intencyjny, podpisany w dniu 23 września 2020 r. W późniejszym czasie do sygnatariuszy Listu dołączyła gm. Brzeźnica.

Zakres przedmiotowy i przestrzenny strategii odnosi się do sposobu jej realizacji, czyli kogo i czego dotyczy, stanowi społeczność obszaru Partnerstwa i podmioty, na które zgodnie z kompetencjami samorządy PRDRPZ mają wpływ.

Szczegółowy opis sytuacji społeczno-gospodarczej PRDRPZ został przedstawiony w *Raporcie diagnostycznym: Portret partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego*, który podobnie jak strategia jest wynikiem pracy zespołu eksperckiego Związku Miast Polskich, we współpracy z Radą Partnerstwa (RP) i Grupą Roboczą (GR) w ramach Projektu „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego" (CWD). Diagnoza opracowana została w oparciu o bogaty zasób źródeł zastanych (tzw. wtórnych) i wywołanych (tzw. pierwotnych) z wykorzystaniem narzędzi badawczych i analitycznych.

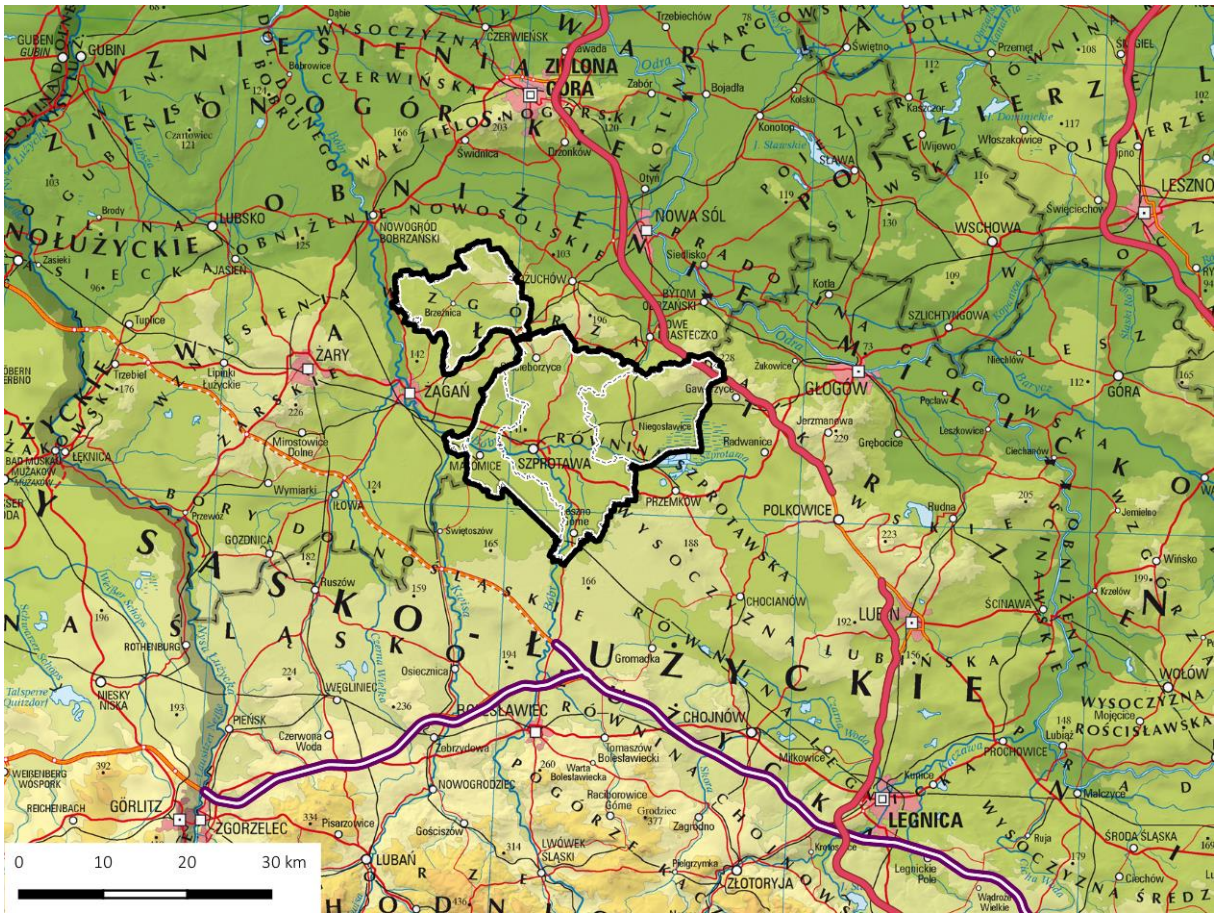
1.2 Uwarunkowania rozwojowe partnerstwa

Powiat żagański położony jest na południu województwa lubuskiego, na pograniczu z woj. dolnośląskim (ryc. 1). Obszar partnerstwa zajmuje 570,7 km^2, zamieszkany

jest (według stanu na koniec 2019 r.) przez 33 874 osoby (w tym 17 355 kobiet i 16 519 mężczyzn), co daje niewiele ponad 59 osób/km^2. Jest to średnia znacznie niższa od wojewódzkiej (72 os./km^2), nie wspominając o krajowej (123 os./km^2). 15 169 osób (44,8%) mieszka w miastach. W układzie gmin stan ludności przedstawia się następująco:

- Brzeźnica 3,7 tys.
- Małomice 5,2 tys.
- Niegosławice 4,4 tys.
- Szprotawa 20,6 tys.

Ryc. 1. Położenie partnerstwa



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GUGiK oraz GDDKiA

Peryferyjne położenie PRDRPZ, napływowy charakter społeczności, duże odległości od większych ośrodków, znaczny areał terenów poprzemysłowych, popegeerowskich, powojskowych przy dekapitalizacji infrastruktury determinuje w dużej mierze aktualną sytuację społeczno-gospodarczą na tym terenie.

Rozwój partnerskiej współpracy międzygminnej stanowi jedno z ważnych wyzwań rozwojowych podkreślonych w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030[2] i wskazanych jako kierunek rozwojowy, m. in. w ramach celów 3.6 (Wspieranie partnerskiej współpracy miast i gmin na obszarach powiązań funkcjonalnych) i 3.7 (Poprawa dostępności do usług publicznych, w tym poprzez współpracę partnerską gmin).

Współpraca samorządów z terenu Partnerstwa została wzmiankowana w Strategii a uwarunkowania wynikające z najtrudniejszej sytuacji społeczno-gospodarczej uwidocznione na rys. 16 tego dokumentu.

Wspólne problemy, które wymagają rozwiązania, stanowić mogą przyczynek do rozwinięcia współpracy, której wsparciu ma służyć niniejszy Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego".

Obszar Partnerstwa odznacza się zróżnicowanym krajobrazem styku terenów Borów Dolnośląskich przeciętych dolinami rzek oraz Wzgórz Dalkowskich. Odmienny charakter terenów skutkuje odmiennością gleb i sposobu zagospodarowania. Południowa część jest w dużym stopniu zalesiona, północna stanowi cenne tereny rolnicze. Są to także obszary od dobrej ekspozycji słonecznej oraz korzystnych warunkach wiatrowych – dla rozwoju energetyki odnawialnej.

Najcenniejsze zasoby przyrodnicze są chronione w 2 rezerwatach przyrody („Buczyna Szprotawska" i „Dąbrowa Brzeźnicka"). Na terenie partnerstwa utworzono wiele innych form ochrony przyrody, jak obszary Natura 2000, zespół przyrodniczo-krajobrazowy, obszary chronionego krajobrazu czy użytki ekologiczne. Ustanowiono także 53 pomniki przyrody. Najcenniejszym okazem flory był dąb „Chrobry", rosnący od połowy XIII w., o obwodzie ponad 10 m, który obumarł w 2020 r.

Teren Partnerstwa odznacza się interesującą historią, stanowiąc zachodni skraj historycznych ziem śląskich, czego pozostałością są biegnące po wschodniej stronie doliny Bobru Wały Śląskie, ziemne przeszkody terenowe wkomponowane w naturalne ukształtowanie terenu, na niektórych odcinkach zinwentaryzowane i uznane jako zabytek. Dziedzictwo przeszłości zostało w dużym stopniu zachowane przez brak istotnych zniszczeń w czasie ostatniej wojny. Osadnicy po II wojnie światowej przywieźli też swoje tradycje. W gminie Brzeźnica zamieszkuje grupa górali czadeckich, którzy kultywują swój folklor w zespołach i kapelach ludowych. Największą atrakcją gminy Małomice jest Zalew Małomicki wraz z otaczającą

[2] Strategia na stronie Województwa Lubuskiego [dostęp: 19.03.2021 r.]

infrastrukturą. Świadectwem wczesnego rozwoju osadnictwa w gminie Niegosławice są liczne zabytki sakralne i świeckie. W gmina Szprotawa wyróżnia się pałac w Wiechlicach (obecnie znany w kraju obiekt hotelowo-rehabilitacyjny), ale także zgrupowanie ok. 30 kamiennych drogowskazów z XIX w. i starszych.

Na terenie Partnerstwa obserwowana jest niekorzystna tendencja spadku liczby mieszkańców - w okresie 2015-2019 zasoby ludzkie zmalały o 1 092 osoby. Według prognoz GUS[3] w gminach Małomice, Niegosławice i Szprotawa zakłada się ubytek ludności powyżej 5% do 2030 r. w porównaniu z 2017 r. Jedynie w gminie Brzeźnica zakłada się spadek mniejszy. Odsetek ludności powyżej 65. roku życia we wszystkich gminach przekroczy w 2030 r. 20%[4].

Starzenie się społeczeństwa powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne i opiekuńcze.

Do niekorzystnych zmian zaliczyć należy:

- zmniejszenie liczby kobiet w wieku prokreacyjnym,
- zmniejszenie przyrostu naturalnego,
- wzrost liczby zgonów,
- wzrost salda migracji.

Obszar charakteryzują niskie wynagrodzenia i spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym, co oznacza perspektywę problemów rynku pracy (brak fachowców) i „topnienie" bazy podatkowej gmin. Wskaźniki przedsiębiorczości, w tym dynamika powstawania firm, są umiarkowane.

Problemem gmin powiatu żagańskiego jest rzadka sieć i zły (w dużej części) stan dróg. Sieć dróg dla rowerzystów jest nierównomierna i zbyt mała. Baza noclegowa jest niewielka, stąd zatrzymuje się tu niewiele osób. Odnotowuje się też liczne deficyty w zakresie wielkości i stanu zasobów mieszkaniowych.

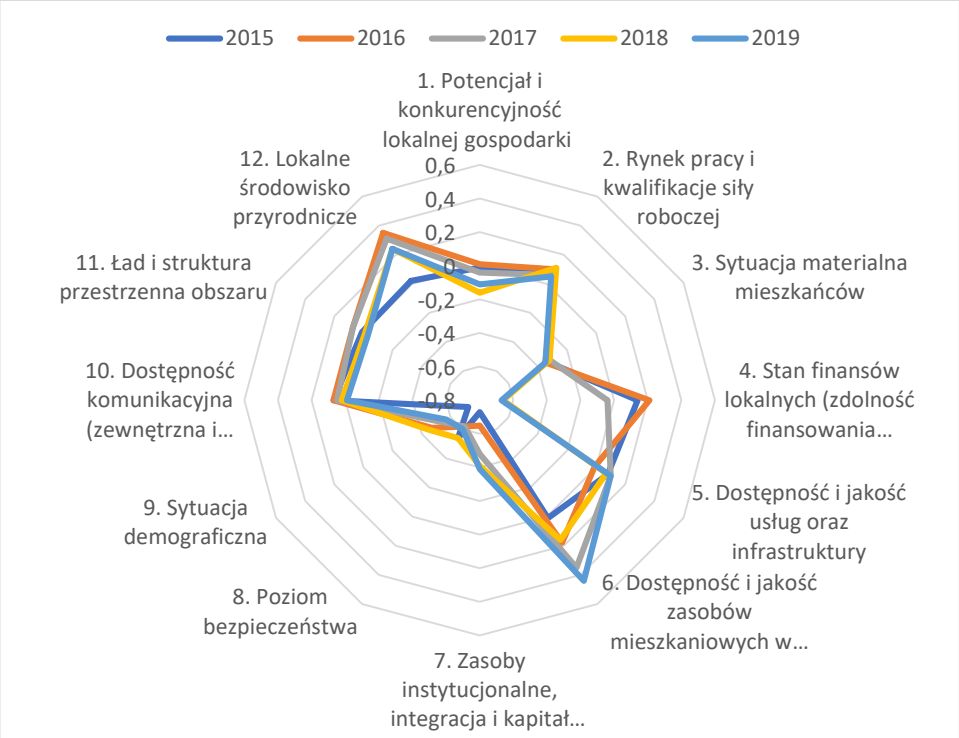
Obszar Partnerstwa historycznie charakteryzował się gęstą siecią kolejową, jednak po przemianach ustrojowych i redukcji garnizonów wojskowych tutejsze linie straciły rangę w dużej zostały mierze wyłączone z użytkowania. Interesującym obiektem o dużym potencjale jest dawne lotnisko wojskowe w Wiechlicach k. Szprotawy.

[3] Prognoza ludności gmin na lata 2017 – 2030. Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy GUS

[4] Portrety…. 2018, op. cit.

Sytuację w poszczególnych obszarach analizy przedstawiono na poniższym wykresie radarowym (ryc. 2):

Ryc. 2. Wskaźniki rozwoju w poszczególnych obszarach (2015-2019)

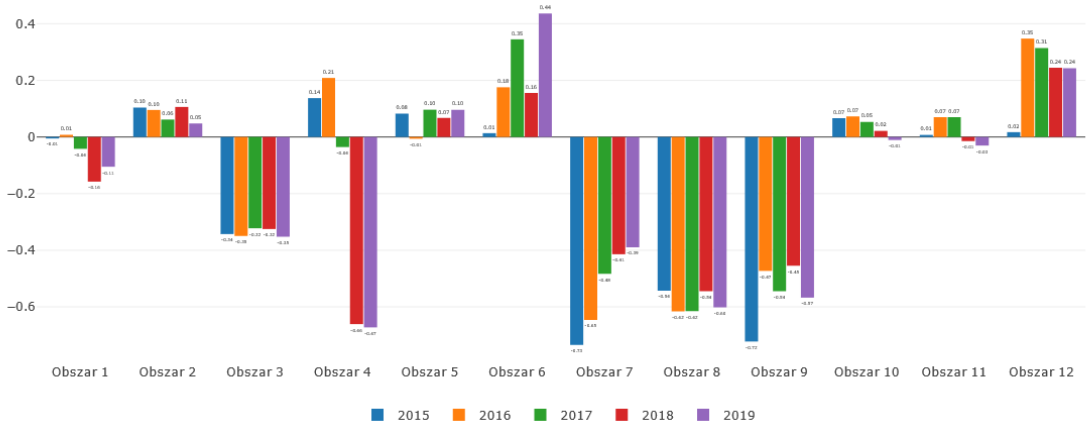


Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego

Najwyższe wartości prezentują wskaźniki w obszarach 6. Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych w gminie oraz 12. Lokalne środowisko przyrodnicze, i są to jedyne dwie kategorie, w których sytuacja na terenie Partnerstwa wygląda zdecydowanie korzystnie. Z kolei najniższe, a więc najmniej korzystne, są wskaźniki w obszarach 9. Sytuacja demograficzna i 8. Poziom bezpieczeństwa, a przede wszystkim w 4. Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju), gdzie nastąpiło radykalne pogorszenie sytuacji. Ogólnie w 2/3 kategorii (8 z 12) sytuacja jest niekorzystna.

Natomiast trendy zmian w poszczególnych obszarach analiz plastycznie przedstawia poniższa rycina:

Ryc. 3. Wskaźniki zmian w poszczególnych obszarach 2015-2019 – tendencje.



Źródło: Monitor Rozwoju Lokalnego

Dokonana analiza wskaźnikowa w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowo-przestrzennym wskazała, że obszar Partnerstwa charakteryzuje się dużym natężeniem problemów rozwojowych, zwłaszcza w sferze społecznej, co było przyczyną zakwalifikowania do kategorii obszarów problemowych przez P. Śleszyńskiego i in. (2020)[5]. Gminy tworzące Partnerstwo znajdują się wśród dziesięciu gmin o najtrudniejszej sytuacji w województwie lubuskim[6].

- Partnerstwo zostało zawiązane w związku z realizacją projektu CWD
- podstawy współpracy – list intencyjny; Partnerstwo wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030
  - położenie na krańcach Polski i na peryferiach województwa
  - trudna sytuacja demograficzna – starzenie się społeczeństwa, odpływ młodych
  - obszar ma duży – niewykorzystany – potencjał przyrodniczy i kulturowy
  - najwyższe wskaźniki wartości rolniczej przestrzeni produkcyjnej w województwie;
  - korzystne warunki do rozwoju OZE

[5] Śleszyński P., Herbst M., Komornicki T. i in., Studia nad obszarami problemowymi w Polsce, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, tom 7/199, Warszawa, 2020 r. https://www.euroreg.uw.edu.pl/pl/badania,analiza-obszarow-zagrozonych-trwala-marginalizacja [dostęp: 11.09.2021 r.]

[6] Plawgo B. (kierownik projektu), Analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej gmin województwa lubuskiego wraz z badaniem ich potrzeb rozwojowych, Warszawa, 2018 r.

- gminy partnerstwa znajdują się wśród 10 gmin o najtrudniejszej sytuacji w województwie

Fot. 1. Występ zespołu folklorystycznego z gm. Brzeźnica

Źródło: Strona o folklorze w gm. Brzeźnica

1.3 Powiązania funkcjonalne oraz wiodące funkcje na obszarze partnerstwa

Na terenie Partnerstwa ujawniają się typowe zależności dotyczące korzystania z usług. Jak wykazały przeprowadzone badania, z większości kategorii usług podstawowych mieszkańcy korzystają w gminie zamieszkania:

- 80% zakup żywności i artykułów gospodarczych,
- 69% podstawowa opieka zdrowotna,
- 61% usługi typu 'beauty',
- 58% edukacja przedszkolna, żłobek oraz usługi bankowe i finansowe,
- 51% usługi budowlano-remontowe,
- 50% zakupy na targowiskach,
- 31% usługi rolnicze,
- 29% usługi kultury popularnej i rozrywki,
- 26% imprezy sportowe.

Inne gminy Partnerstwa „powiększają" ten wynik maksymalnie o 22% (w przypadku usług finansowych oraz budowlanych i remontowych).

Kategorie usług trudniej dostępne w gminach mniejszych (edukacja ponadpodstawowa, edukacja dorosłych, pośrednictwo zawodowe, wizyty u lekarzy specjalistów, większe zakupy budowlane i większe zlecenia usług remontowych, uczestnictwo w części imprez sportowych i kulturalnych) załatwiane są w Żaganiu i Szprotawie.

W Szprotawie mieszkańcy Partnerstwa załatwiają sprawy związane z usługami opiekuńczymi i rehabilitacyjnymi. Tu mieści się też kilka agend Starostwa Powiatowego.

Usługi wyższego rzędu, takie jak wydarzenia z zakresu kultury wysokiej, lecznictwo specjalistyczne, załatwiane są w ośrodku wojewódzkim i innych dużych miastach.

Nie wskazano kategorii usług czy powszechnych aktywności, dla których na teren Partnerstwa przyciągane są osoby z zewnątrz. Z wypowiedzi mieszkańców trudno więc wywnioskować o specyficznej specjalizacji terenu PRDRPZ. Obserwuje się raczej naturalną hierarchię ośrodków, a „domknięcie" poszczególnych gmin jest nieco większe niż w skali kraju.

Również pytanie o aktywności realizowane w gminie pokazuje pewną naturalną kolej rzeczy:

- 70% bierze udział w uroczystościach religijnych,
- 56% wykonuje pracę zawodową,
- 50% prowadzi aktywność fizyczną, 43% społeczną,
- 31% realizuje własne zainteresowania.

42% mieszkańców nie podejmuje w ogóle aktywności społecznej. I te statystyki niemal odpowiadają krajowym.

Pytanie o sposoby przemieszczania się mieszkańców ukazało, że:

- 86% porusza się niemal wyłącznie prywatnymi samochodami,
- 70% respondentów nie korzysta w ogóle z transportu zbiorowego,
- 20% korzysta rzadko,
- 33% w ogóle nie jeździ rowerem, 30% rzadko,
- 16% chodzi pieszo.

Te wyniki również są podobne do ogólnokrajowych, przy czym odbiegają w kilku aspektach. I tak częstotliwość korzystania z transportu zbiorowego jest bardziej zróżnicowana (w kraju często korzysta ok. 10%, rzadko 31% a wcale 58%), a odsetek niejeżdżących rowerami znaczniejszy (44%).

Powiązania między poszczególnymi gminami, których wymiarem jest przemieszczanie się mieszkańców, są **bardzo zróżnicowane**, i odzwierciedlają główne kierunki ruchu – z gmin peryferyjnych w stronę Żagania oraz z Żagania w stronę Zielonej Góry i Nowej Soli. 44% mieszkańców gmin Szprotawa i Małomice nigdy nie odwiedza gminy Niegosławice. Mieszkańcy gminy Brzeźnica prawie w ogóle nie odwiedzają innych gmin Partnerstwa, poza Szprotawą (17% średnio często).

Na poziomie lokalnym występuje pewna specjalizacja w zakresie produkcji opakowań, zwłaszcza metalowych oraz powiązania organizacyjne między niektórymi firmami Nie zidentyfikowano jednak istotnych powiązań surowcowych ani technologicznych pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami. Czynnikiem lokalizacji firm, zwłaszcza w ostatnim czasie, były więc ulgi wynikające z objęcia SSE oraz zabiegi lokalnych włodarzy bardziej, aniżeli możliwość korzystania z lokalnych surowców czy powiązań technologicznych.

- naturalna hierarchia ośrodków i niska centralność usług – główna rola Żagania i Szprotawy, ale oferta tych ośrodków te nie przyciąga osób w skali ponadlokalnej na większą skalę

- niepełne powiązania transportowe między ośrodkami gminymi, powiązania technologiczno-organizacyjne między niektórymi firmami

Fot. 2. Wieczór nad zalewem w Małomicach

Źródło: Małomice w obiektywie, fot. E. Thomas [dostęp: 29.03.2021 r.]

1.4 Kluczowe potencjały i bariery zidentyfikowane w procesie diagnostycznym partnerstwa

Lokalne zasoby, zdefiniowane w metodyce Projektu CWD jako „wszystkie użyteczne elementy występujące na te renie partnerstwa, potrzebne do wytworzenia wyrobu, usługi, oferty definiującej funkcje obszaru funkcjonalnego", mogące mieć charakter materialny lub niematerialny zostały w toku konsultacji i warsztatów z GR wskazane i ocenione pod kątem ich unikalności, roli dla rozwoju Partnerstwa, a także powszechności występowania (w jednej czy wielu gminach). Wypracowano poniższe zestawienie lokalnych zasobów:

- Bory Dolnośląskie i Buczyna Szprotawska,
- Ukształtowanie terenu - rzeki na terenie Partnerstwa,
- Służba zdrowia - 2 szpitale funkcjonujące na terenie Powiatu Żagańskiego,

- Szkoły ponadpodstawowe kształcące zawodowo (4 szt.) i ogólnokształcąco (2 szt.),
- Dziedzictwo, tradycje i infrastruktura kultury,
- Dobre warunki dla rolnictwa,
- Specjalizacja w hodowli drobiu i produkcji jaj,
- Warunki dla OZE,
- Tradycje przemysłowe, zwł. w branży metalowej.

Wskazane powyżej lokalne zasoby są zasadniczo w dyspozycji lokalnych samorządów.

Jako kluczowe produkty Partnerstwa zostały zidentyfikowane:

- pakiet / produkt turystyczny (wypoczynek czynny, weekendowy),
- wydarzenia kulturalne,
- „zielona" energia.

– ich znaczenie wynika z potencjału rozwoju, a nie aktualnego wykorzystania.

Jeśli chodzi o słabe strony (deficyty) zamieszkiwanych gmin, to kolejność wskazań była zbliżona do ogólnokrajowych (w nawiasach), jednak oceny przeważnie surowsze:

- wysokość zarobków i płac 81% (72%),
- oferty pracy, rynek pracy 73% (74%),
- możliwości kontynuowania nauki, kształcenia się 73% (69%),
- oferta i infrastruktura kulturalna i rozrywkowa 72% (63%),
- oferta usług społecznych (zdrowotnych, opiekuńczych, edukacyjnych) 66% (56%),
- komunikacja i transport zbiorowy 64% (58%),
- skomunikowanie z większymi miastami 61% (49%),
- oferta handlowa i usług rynkowych dla mieszkańców i firm 59% (55%),
- oferta i infrastruktura sportowa i rekreacyjna 59% (48%),
- skomunikowanie z sąsiednimi miejscowościami 52% (48%).

Krytyczne oceny mieszkańców dotyczą codziennych aktywności, podstawowych aspektów życia, co może być czynnikiem obniżającym motywację do angażowania się w sprawy szerszego otoczenia, przez co zmniejszać potencjał w zakresie kapitału społecznego.

Zauważyć można dość znaczną rozbieżność między ocenami ogółu mieszkańców a ocenami liderów z jednej i młodzieży z drugiej strony.

Tabela 1. Zestawienie opinii ogółu mieszkańców, liderów i młodzieży.

	MIESZKAŃCY	LIDERZY	MŁODZIEŻ
Obszar jako miejsce do życia	dobre: **71%** niedobre: **23%** nie wiadomo: **6%**	dobre: **92%** niedobre:**4%** nie wiadomo: **4%**	dobre: **36%** niedobre: **47%** nie wiadomo: **17%**
Atuty	więzi rodzinne relacje międzyludzkie jakość środowiska atrakcyjność turystyczna bezpieczeństwo lokalny patriotyzm	więzi rodzinne lokalny patriotyzm bezpieczeństwo oferta i infrastruktura kulturalna i rozrywkowa oferta handlowa i usług rynkowych dla mieszkańców i firm	więzi rodzinne relacje międzyludzkie jakość środowiska bezpieczeństwo walory turystyczne sentyment i lokalny patriotyzm
Deficyty	**rynek pracy / zarobki** **możliwości dalszej nauki** **oferta i infrastruktura kulturalna i rozrywkowa** **skomunikowanie obszaru, transport** **oferta usług społecznych, infrastruktura sportowa i oferta rynkowa dla firm,**	**możliwości dalszej nauki** **rynek pracy / zarobki** **skomunikowanie, transport zbiorowy** **oferta handlowa i usług rynkowych dla mieszkańców i firm** **oferta usług społecznych** **oferta kulturalno-rozrywkowa**	**rynek pracy / zarobki** **dostęp do usług społecznych** **komunikacja i transport zbiorowy** **możliwości dalszej nauki** **słaba oferta kulturalna i rozrywkowa**

	MIESZKAŃCY	LIDERZY	MŁODZIEŻ
Pilne przedsięwzięcia	opieka **zdrowotna** poprawa infrastruktury i warunków życia (drogi, chodniki, ścieżki rowerowe**)** **powiązania transportowe** **Przedsiębiorczość** / budownictwo	poprawa infrastruktury i warunków życia (drogi, chodniki, ścieżki rowerowe**)** **powiązania transportowe** **poprawa dostępności mieszkań (budownictwo)** lepsza oferta kulturalna	więcej dobrych miejsc pracy **powiązania transportowe** oferta edukacyjna / **zdrowotna** **wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości**

Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby programu CWD.

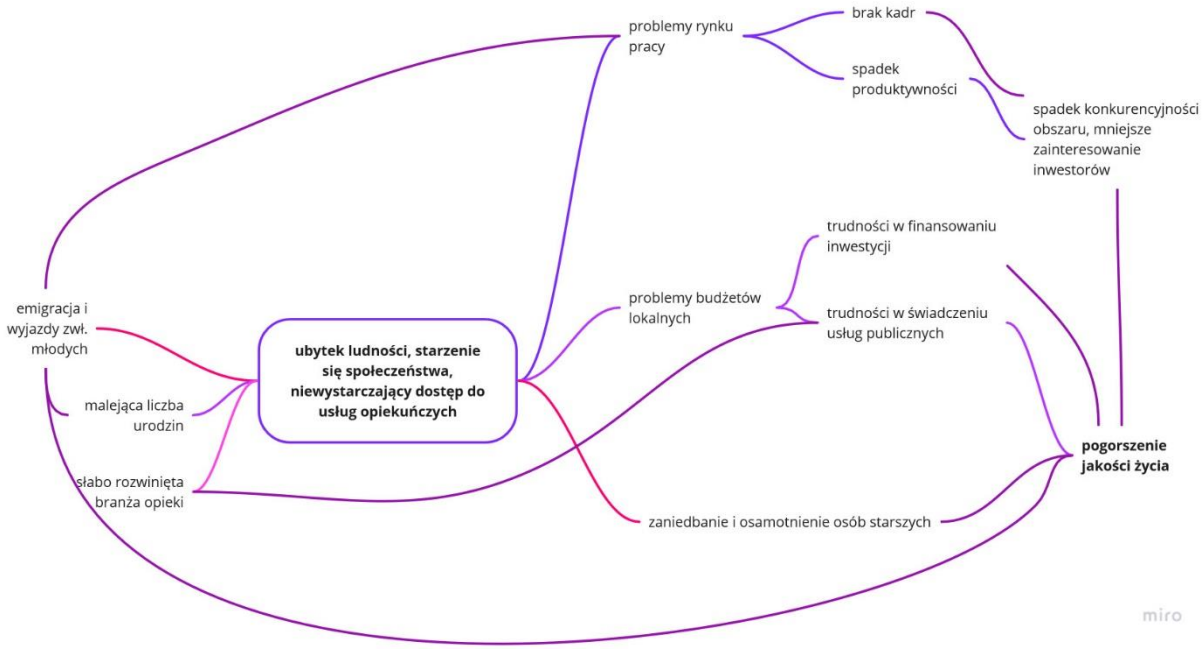
Liderzy oceniają obszar Partnerstwa zdecydowanie najbardziej pozytywnie, szczególnie zadowoleni są ze współpracy samorządów. Znacznie wyżej niż w kraju oceniono też walory środowiska naturalnego. Jako okoliczności utrudniające rozwój współpracy lokalnej wskazano starzejące się społeczeństwo oraz depopulację (59%).

Młodzież z obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego jest bardziej krytycznie nastawiona do otaczającej rzeczywistości aniżeli ich rówieśnicy w kraju. Zauważa się też wyraźnie mniejsze docenianie walorów otoczenia, zwłaszcza w aspektach innych niż walory środowiska. Można więc powiedzieć, że młodzież z terenu PRDRPZ w mniejszym stopniu dostrzega atuty swojego obszaru, traktowane w kategoriach czynników skłaniających do pozostania w rodzimych miejscowościach.

Warto zwrócić uwagę na mniejszy potencjał związany z integracją i aktywnością mieszkańców.

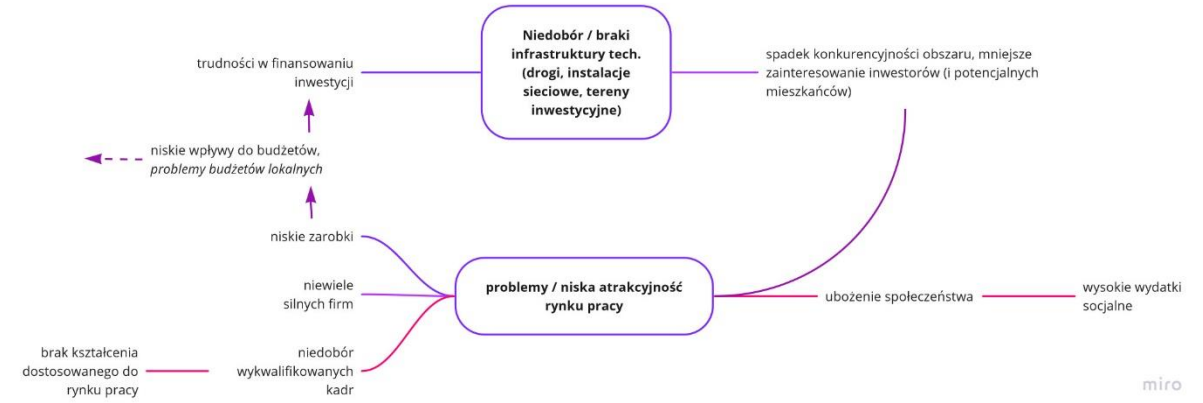
Wśród uzyskanych wskazań zauważa się związki przyczynowo-skutkowe, układające się w drzewa problemów:

Ryc. 4. Drzewo problemów w sferze społecznej.



Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie wskazań GR przy użyciu miro.com

Ryc. 5. Drzewo problemów w sferze gospodarczej.



Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie wskazań GR przy użyciu miro.com

Ryc. 6. Drzewo problemów w sferze środowiskowej.

Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie wskazań GR przy użyciu miro.com

Powyższe 3 ryciny obrazują „kłody" leżące na drodze rozwoju Partnerstwa. Najwięcej powiązań wykazuje sfera społeczna i tam należy szukać problemów kluczowych, w nich ujawnia się swoisty cykl powodujący wzmocnienie niekorzystnych procesów. I tak emigracja i wyjazdy, zwłaszcza osób młodych, powoduje niższą liczbę urodzeń, spadek liczby ludności i starzenie się społeczeństwa, z czym wiąże się szereg konsekwencji w zakresie finansów lokalnych, rynku pracy i możliwości świadczenia usług publicznych, przez co narastają problemy społeczne i gospodarcze, spadek konkurencyjności obszaru i obniżenie jakości życia, co wzmaga odpływ ludności, zwłaszcza młodych dorosłych, często razem z dziećmi.

Tak więc w hierarchii wskazanych problemów za ten o największej wadze należy uznać **ubytek ludności, starzenie się społeczeństwa przy jednoczesnym niewystarczającym dostępie do usług opiekuńczych**.

- niektóre znaczące zasoby nie tworzą rozpoznawalnej oferty produktów z powodu ich słabego rozpoznania, wyeksponowania, świadomości ich wartości;
- kluczowe produkty Partnerstwa wymagają rozwoju;
- zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej wydaje się być powiązane ze stopniem zadowolenia z miejsca zamieszkania i pełnionej roli w społeczności;
- poważne bariery rozwojowe występują we wszystkich sferach, ale kluczowe znaczenie ma ubytek ludności, starzenie się społeczeństwa przy jednoczesnym niewystarczającym dostępie do usług opiekuńczych – w największym stopniu wpływa na inne sfery;
- oceny poszczególnych badanych grup co do potencjałów, a zwłaszcza deficytów i ogólne oceny obszaru były między sobą bardzo różne;
- oceny młodzieży znacznie bardziej krytyczne niż ogółu mieszkańców, słabszy związek z terenem.

1.5 Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa

Wskazane we wcześniejszych podrozdziałach zestawienia pozwalają na wskazanie następujących obszarów jako kluczowych dla rozwoju w kontekście Partnerstwa:

- środowisko i jego zasoby – ich ochrona, warunki korzystania, promocja, ,
- rolnictwo, w tym lokalne specjalizacje - rozwój produktów lokalnych,
- produkcja energii ze źródeł odnawialnych,
- dziedzictwo kulturowe – historia, zabytki, ludzie,
- turystyka, w tym wspólny produkt turystyczny,
- sytuacja demograficzna – przeciwdziałanie wyludnieniu się obszaru, przyciąganie nowych mieszkańców,
- świadczenie usług publicznych (edukacyjnych, kulturalnych, zdrowotnych, społecznych-opiekuńczych),
- rynek pracy,
- dostępność i powiązania transportowe,
- warunki prowadzenia firm,
- integracja społeczna i czas wolny,
- współpraca samorządów, w tym cyfryzacja sfery publicznej.

1.6 Kluczowe wyzwania oraz kierunki strategicznej interwencji i współpracy

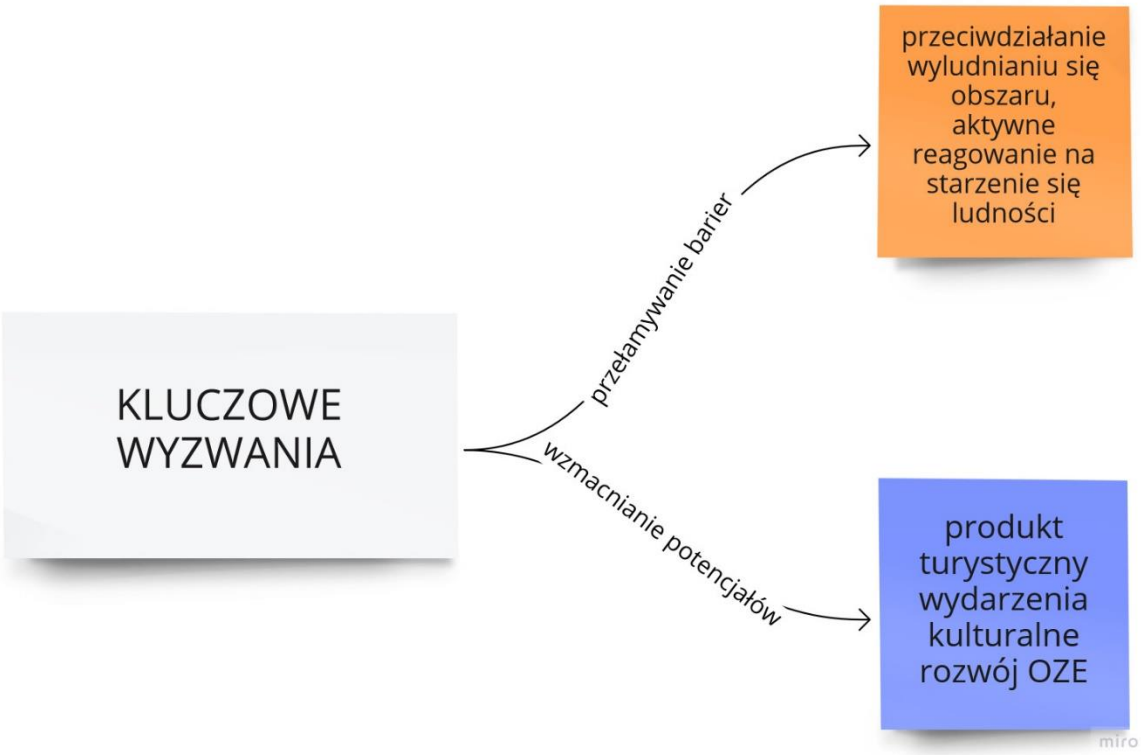
Kluczowe wyzwania, jakie należy podjąć, mogą polegać zarówno na rozwijaniu potencjałów, jak i przełamywaniu deficytów. Wiadomo już, że kluczowy problem, który powinien być podjęty jako pierwszy, to problem w sferze demograficznej - ubytek ludności, starzenie się społeczeństwa przy jednoczesnym niewystarczającym dostępie do usług opiekuńczych. Ten problem rysuje się jako element krytyczny, mogący wyraźnie zahamować rozwój. Oddziałuje na inne sfery, przy ograniczonej możliwości wpływu ze strony władz lokalnych.

Samorządy, zarówno powiatu, jak i gmin, dysponują jednak narzędziami z zakresu polityki społecznej, rodzinnej, rynku pracy, polityki inwestycyjnej, mieszkaniowej, zagospodarowania przestrzennego czy transportu i komunikacji, pozwalającymi na podjęcie wielu aktywnych, odcinkowych interwencji, które będą zaproponowane w dalszej części opracowania.

Dopiero w dalszej kolejności należy wskazać te wyzwania, które mają największy potencjał rozwojowy dla przełamywania barier, deficytów, problemów, polegające na rozwijaniu kluczowych produktów bazujących na lokalnych zasobach.

Rysuje się więc następujące zestawienie:

Ryc. 7. Kluczowe wyzwania rozwojowe Partnerstwa.



Źródło: opracowanie własne ZMP.

Powyższe zestawienie jest bardzo ogólne, mające unaocznić konieczną dwutorowość działania. Wymaga jednak uszczegółowienia.

Mieszkańcy terenu Partnerstwa, w systemie ankietowym, jako priorytety wskazali (na tle kraju):

- lepszą i bardziej dostępną opiekę zdrowotną (podstawową i specjalistyczną) 67% (60%),
- stworzenie atrakcyjnej infrastruktury i warunków życia mieszkańców: chodniki, ścieżki, rowerowe, obiekty sportowe, itd. 61% (46%),
- lepsze połączenia komunikacyjne z regionem i światem, drogi, itp. 55% (51%).

W deklaracjach młodzieży na temat przedsięwzięć, jakie należy podjąć (i zrealizować), aby młodzież chciała związać swoje życiowe plany z terytorium Partnerstwa, czołowe miejsca zajęły:

- więcej miejsc dobrej pracy (najemnej) 69%,
- lepsze połączenia komunikacyjne z regionem i światem, drogi, itp. 57%,
- lepsza i szersza oferta edukacyjna (szkolnictwo zawodowe, podnoszenie kwalifikacji, studia, staże, praktyki) 55%,
- warunki i wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości, zakładania własnych firm, samozatrudnienia 54%,
- lepsza i bardziej dostępna opieka zdrowotna (podstawowa i specjalistyczna) 53%,
- stworzenie atrakcyjnej infrastruktury i warunków życia: chodniki, przystanki, ścieżki, rowerowe, obiekty sportowe 39%,
- stworzenie przez samorząd specjalnej oferty dla młodych: stypendia, granty, staże, ulgi, inkubatory, doradztwo zawodowe 34%,
- zwiększenie atrakcyjności (oferty) turystycznej 34%.

W pytaniu „Jakie działania należy podjąć w ciągu najbliższych lat w gminach obszaru Partnerstwa, aby młodzi mieszkańcy wracali tu po zakończeniu edukacji/studiów i tu mogli budować swoją przyszłość?" jako najważniejsze działania zostały przez liderów wskazane:

- budowa i modernizacja infrastruktury gminnej: chodniki, ścieżki, rowerowe, parki, obiekty rekreacyjne i sportowe 58%,
- lepsze połączenia komunikacyjne z regionem i światem, drogi, itp. 50%,
- wsparcie rozwoju budownictwa mieszkaniowego, większa dostępność mieszkań 46%,
- bardziej atrakcyjna oferta kulturalna i spędzania czasu wolnego 46%.

Wszystkie samorządy z terenu Partnerstwa w sposób mniej czy bardziej aktywny współpracują z podmiotami z innych sektorów na swoim terenie. Współpraca administracji lokalnej z przedsiębiorcami nie ma obecnie charakteru zinstytucjonalizowanego.

Wiele zapisów dokumentów strategicznych samorządów – członków partnerstwa jest zbieżnych. Prócz najpopularniejszych haseł, takich jak rozwój infrastruktury czy turystyki, coraz częściej akcentuje się zagadnienia związane z jakością życia, kapitałem ludzkim, kształceniem, edukacją (ryc. 6).

Ryc. 8. Najważniejsze priorytety w celach strategicznych partnerów.

Źródło: opracowanie własne ZMP przy użyciu menti.com

Aktywne reagowanie na zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa powinno stanowić cel strategiczny w Partnerstwie.

- kierunki rozwoju powinny prowadzić zarówno do przełamywania czy niwelowania barier, jak i wzmacniania, rozwijania potencjałów;
- propozycje liderów i mieszkańców, co do kierunków działania, są zasadniczo zbieżne, choć niekiedy nie pokrywają się z ocenami sytuacji na terenie Partnerstwa;
- postulaty zgłaszane przez młodzież często odbiegają od wizji liderów;
- młodzież nie preferuje spędzania czasu wolnego na terenie Partnerstwa;
- starsze pokolenia częściej „stawiają" na infrastrukturę – drogi, chodniki, przystanki, także ofertę spędzania czasu wolnego;
- wszyscy się zgadzają, że potrzeba lepszej opieki zdrowotnej, co ważne w kontekście starzenia demograficznego;
- duża zbieżność celów strategicznych samorządów w Partnerstwie
- niewiele specyficznych, zindywidualizowanych, kierunków rozwoju, niewiele odnisień do najnowszych, powszechnych już wyzwań

Fot. 3. Stacja Niegosławice z pociągiem retro

Źródło: flickr.com, fot. Grzegorz Kochan [dostęp: 29.03.2021 r.].

2. Cele partnerstwa

Misja i cele partnerstwa zostały wypracowane metodą partycypacyjną we współpracy z Radą Partnerstwa i Grupą Roboczą.

Fot. 4. **Fot. 5.**

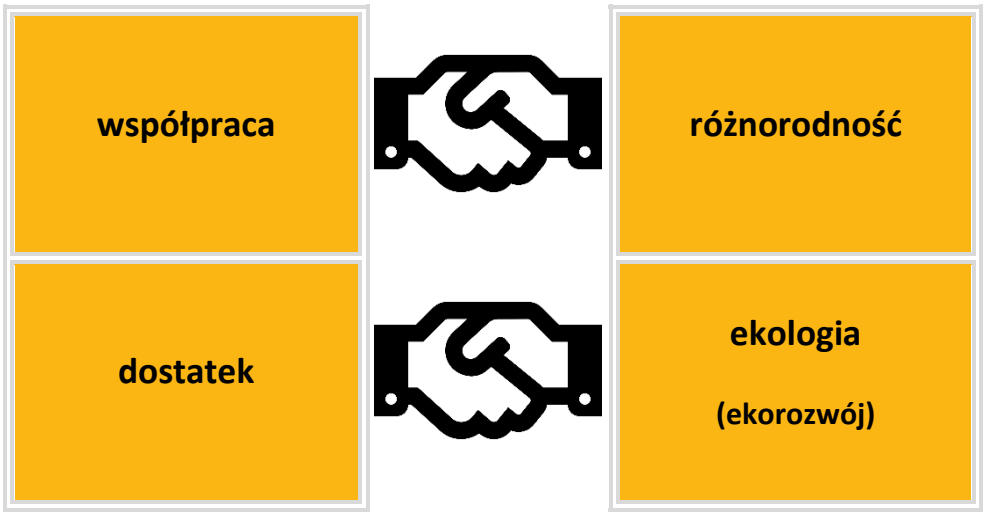
Fot. 6. Warsztaty w Żaganiu 2.06.2021 r. Fot. Powiat Żagański.

W trakcie warsztatów 2.06.2021 r. przez Doradców Partnerstwa z ramienia Związku Miast Polskich z udziałem Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej po przytoczeniu zdiagnozowanych potencjałów i deficytów obszaru Partnerstwa, określonych produktów, kluczowych wyzwań i kierunków interwencji, została sformułowana misja i 3 cele strategiczne w opisanym poniżej brzmieniu:

CEL NADRZĘDNY – MISJA

Misja partnerstwa stanowi cel nadrzędny, będący motywem przewodnim działania partnerstwa, niezmienny w całym okresie jego trwania. Misja odzwierciedla kluczowe wartości, wokół których chce działać partnerstwo. Cel nadrzędny Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego w horyzoncie roku 2030 sformułowano następująco:

Współpraca w różnorodności – obszar Partnerstwa dostatni i ekologiczny



Źródło: opracowanie własne ZMP.

Misja podkreśla rolę współpracy, którą zakłada funkcjonowanie partnerstwa, i która jest racją jego istnienia. Takie ujęcie wskazuje także na różnorodność Partnerów – są to zarówno gminy wiejskie, jak i miejsko-wiejskie, o zróżnicowanej wielkości i charakterze społeczno-gospodarczym, a także powiat żagański.

Celem tak ujętej współpracy jest dążenie do konkretnego stanu obszaru. Można więc powiedzieć, że misja zawiera pewien element wizji przyszłości. W celu nadrzędnym akcentuje się zarówno zagadnienia związane z ekonomicznymi podstawami funkcjonowania, jak i jakością życia, której sprzyjać ma poszanowanie zasobów obszaru, warunkujących dalszy rozwój. Ten ostatni wyraz akcentuje terytorialne podejście – skoncentrowanie uwagi na konkretnym obszarze i jego unikalności.

Poszczególne aspekty misji tworzą wzajemnie dopełniające się pary. Chodzi o spojrzenie, w którym różnorodność sprzyja współpracy, a dzięki wyważeniu dobieranych środków dążenie do dobrobytu nie przeczy poszanowaniu zasobów obszaru, zwłaszcza zasobów naturalnych, ale także dziedzictwa społecznego i kulturowego.

Tak sformułowana misja wykazuje spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 począwszy od poziomu wizji rozwoju województwa, którą sformułowano w brzmieniu rozpoczynającym się od słów: Województwo Lubuskie w 2030 roku to „zielona kraina inteligentnych technologii", cechująca się wysoką jakością życia mieszkańców.

Misja PRDRPZ zachowuje także spójność z celem głównym, nakreślonym w strategii regionalnej, którym jest: Inteligentne gospodarowanie potencjałami regionu dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, spójności społecznej i przestrzennej oraz wysokiej jakości życia mieszkańców.

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 za motto przyjęto „Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony". Celem głównym polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągania zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym osiąganiu spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.

Z tak nakreśloną wizją na poziomie krajowym misja wypracowana dla partnerstwa wykazuje pełną spójność.

CELE STRATEGICZNE

Misja *Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego* będzie realizowana przez 3 cele strategiczne:

1. **Partnerstwo bardziej zintegrowane, włączające społecznie**
2. **Partnerstwo rozpoznawalne dzięki ofercie turystycznej i spędzania czasu wolnego**
3. **Partnerstwo lepiej powiązane instytucjonalnie i infrastrukturalnie.**

Cel 1. Partnerstwo bardziej zintegrowane, włączające społecznie

Cel odpowiada na problem starzenia się społeczeństwa, niewystarczającego dostępu do usług opiekuńczych, ale też niedoborów integracji społecznej, w tym międzypokoleniowej.

W tym celu wykorzystany zostanie zasób obiektów służby zdrowia, zwłaszcza placówki w Szprotawie, ale też innych nieruchomości we władaniu Partnerów. Realizacja celu jest ukierunkowana na aktywne przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństwa i przekłada się na następujące przyjęte kierunki interwencji:

- doskonalenie świadczenia usług publicznych (zdrowotnych, społecznych-opiekuńczych),
- rozwój współpracy samorządów i współpracy międzysektorowej wraz rozwojem partycypacyjnych modeli wykonywania zadań publicznych, w tym świadczenia usług publicznych,

W wymiarze przestrzennym realizacja celu będzie przebiegać na dwa sposoby: poprzez sieć placówek opiekuńczych – w Szprotawie znajdzie się Centrum opiekuńczo-mieszkalno-rehabilitacyjne oraz placówki integracyjne w każdej gminie, na bazie obiektów komunalnych, ale także poprzez budowę infrastruktury liniowej, służącej podnoszeniu atrakcyjności turystycznej obszaru Partnerstwa. W obu przypadkach będą także miały miejsce działania łączące powstałe obiekty, czy to przez wspólną kadrę, relacje międzyludzkie, czy też przez objęcie wspólną aplikacją, spójną promocją.

Cel 2. Partnerstwo rozpoznawalne dzięki ofercie turystycznej i spędzania czasu wolnego

Cel 2. odnosi się do kluczowego potencjału, jakim są zasoby naturalne - Bory Dolnośląskie, Buczyna Szprotawska, rzeki, urozmaicone ukształtowanie terenu, w tym Wzgórza Dalkowskie, ale także bogate a mało znane dziedzictwo historyczno-kulturowe.

Kluczowym wyzwaniem powiązanym z tym celem jest rozwój produktu turystycznego opartego na wykazanych potencjałach. Cel stanowi odpowiedź na wypracowane w Raporcie Diagnostycznym kierunki interwencji:

- rozwój wspólnego produktu turystycznego (w segmentach: turystyka weekendowa, turystyka aktywna) w oparciu o walory przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe,
- rozwój lokalnej kultury - krzewienie integracji społecznej, działań prowspólnotowych, twórczego i zdrowego spędzania czasu wolnego,

Projekty realizujące cel będą wdrażane na terenie wszystkich gmin Partnerstwa.

Cel 3. Partnerstwo lepiej powiązane instytucjonalnie i infrastrukturalnie.

Cel odnosi się do problemów związanych z niedoborami infrastruktury technicznej, w tym słabej jakości dróg, braku dróg dla rowerów, ale też do potrzeby wzmocnienia współpracy między samorządami w kontekście wyzwań przekraczających skalę małych gmin. Wykorzystany zostanie potencjał współpracy samorządów, który przejawiał się w ankietach w podkreślaniu pozytywnego

zastawienia do takiej kooperacji. Działaniami integrującymi terytorium mogą być też realizacja następujących kierunków:

- poprawa dostępności terytorium, w tym infrastruktury drogowej, kolejowej w powiązaniu z miejscami pracy i zamieszkania, i lepsze, pewniejsze powiązania transportowe, w tym transportem zbiorowym (wraz z elastycznymi formami kształtowania usług transportowych).

Realizacja celu będzie miała miejsce na terenie całego Partnerstwa.

Fot. 7. Widok Starego Miasta w Szprotawie

Źródło: Galeria Szprotawa współczesna [dostęp: 29.03.2021 r.]

3. Projekty

Projekty strategiczne powinny wynikać z kluczowych wyzwań strategicznej interwencji i współpracy. W rozdz. 1.6 opisano wskazania oparte nie tylko na przeprowadzonej diagnozie, ale i na wynikach badań opinii osób mieszkających na terenie Partnerstwa. Kluczowe wyzwania stanowią zarówno aktywne reagowanie na starzenie się ludności, jak i rozwijanie potencjału turystyczno-kulturowego. Zarówno młodsi, jak i starsi mieszkańcy wskazali za priorytetową potrzebę rozwijania opieki zdrowotnej, w tym specjalistycznej. Mieszkańcy i liderzy wśród głównych zadań wskazali też tworzenie atrakcyjnej infrastruktury i warunków życia mieszkańców.

W oparciu o te wskazania, w trakcie warsztatów strategicznych przeprowadzonych 1.07.2021 r. przez Doradców Partnerstwa z ramienia Związku Miast Polskich z udziałem Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej wypracowano 2 projekty strategiczne opisane w kolejnym podrozdziale. Projekty odnoszą się do części zakresu zdiagnozowanych problemów i potencjałów, gdyż, jak wspomniano na wstępie, dokument Strategii nie ma charakteru horyzontalnego. Był to wybór oparty o przesłanki związane z wykonalnością projektów. Naturą dokumentów strategicznych jest skupienie się na kilku wyzwaniach. W tym przypadku pominięto na przykład bardzo „popularne” zagadnienie, jakim jest rozwój produkcji energii ze źródeł odnawialnych wraz z lokalnymi systemami wykorzystania, poprawa zagospodarowania i wyposażenia przestrzeni i obiektów publicznych (w tym kwestie związane z termomodernizacją, efektywnością energetyczną, poprawą dostępności), jako że przewiduje się na te cele możliwość uzyskania wsparcia z wielu źródeł.

3.1 Projekty strategiczne

Projektami strategicznymi Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego, wskazywanymi do realizacji we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego tworzących to partnerstwo, łączącymi aspekty: społeczny i infrastrukturalny (a w przypadku projektu 2., także środowiskowy, z oddziaływaniem na lokalną gospodarkę) są:

1. **Budowa systemu wsparcia dziennego i całodobowego osób starszych i niesamodzielnych**

2. **Synergia korzyści z wprowadzenia pakietu turystyczno-kulturalnego**

Tabela 2. Fiszka projektu strategicznego nr 1.

Tytuł projektu	**Budowa systemu wsparcia dziennego i całodobowego osób starszych i niesamodzielnych**
Lider projektu	Gmina Szprotawa
Partnerzy	Nowy Szpital w Szprotawie, gminne ośrodki pomocy społecznej, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Żaganiu
Potrzeba realizacji projektu	Zasadność i celowość powstania Centrum wynika z potrzeb i oczekiwań społecznych, w tym ze zdiagnozowanego zasadniczego problemu, jakim jest starzenie się społeczeństwa. Partnerzy nie posiadają placówek, które mogłyby zapewnić wsparcie i całodobową opiekę osobom z niepełnosprawnościami zamieszkałym na obszarze partnerstwa, które nie mogą samodzielnie funkcjonować i którym nie można udzielić pomocy w formie usług opiekuńczych w miejscu ich zamieszkania. Brak jest też takiej placówki na terenie całego Powiatu Żagańskiego. Brak tego typu infrastruktury powoduje, że potrzebujący mieszkańcy obszaru partnerstwa umieszczani są w placówkach funkcjonujących na terenie innych powiatów, także spoza województwa lubuskiego. Wagę tego problemu szacuje się w oparciu o dane dotyczące świadczeń pomocy społecznej udzielanych z tytułu niepełnosprawności oraz ilości wydawanych orzeczeń o niepełnosprawności przez Powiatowy Zespół ds. Orzekania o Niepełnosprawności. Pod względem rozmiaru występowania niepełnosprawności Powiat Żagański zajmuje drugie miejsce w województwie lubuskim. Wobec powyższego istnieje duże zapotrzebowanie na utworzenie nowego dodatkowego wsparcia w postaci zapewnienia niepełnosprawnym osobom dorosłym możliwości zamieszkania w formie pobytu dziennego i całodobowego a także korzystania ze specjalistycznych usług opiekuńczych oraz rehabilitacyjnych zachowując przy tym wysoki standard usług, komfortowe warunki lokalowe (zbliżone do domowych) niezbędne do uzyskania szansy na niezależność, samodzielność, nawiązywania kontaktów międzyludzkich oraz rozwijania umiejętności, kompetencji i aktywności społecznej

Odbiorcy projektu	Projekt jest kierowany do osób starszych i niesamodzielnych z terenu Partnerstwa. W 2019 na 33 874 mieszkańców, 7 246 było w wieku poprodukcyjnym, co stanowi 21,3% ogółu ludności. Wskaźnik ten wzrósł z 18,8% w 2015 r. W tej grupie jest ponad 2000 osób w wieku powyżej 75. roku życia, w tym 656 po przekroczeniu wieku 85 lat. Poprawa jakości opieki zdrowotnej, z którą wiąże się projekt, była wskazana jako najpilniejsze zadanie do podjęcia na tym terenie (67% wskazań uczestników badań). Jednocześnie Projekt zapewni trwałe miejsca pracy w sektorze usług społecznych i wspierania coraz liczniejszej populacji osób potrzebujących, w tym starszych.
Koncepcja projektu	Rdzeń produktu oraz potencjał rozwojowy: Projekt będzie miał charakter sieciowy i składać się będzie z 2 zasadniczych komponentów: 1) Centrum opiekuńczo-mieszkalno-rehabilitacyjnego (COMR) dla osób z niepełnosprawnościami zamieszkałych na obszarze Powiatu Żagańskiego – placówki łączącej pobyt całodobowy i dzienny, zlokalizowanej w Szprotawie 2) Dziennych domów wsparcia w Małomicach, w gm. Niegosławice i *w Żaganiu*. Placówka dzienna w Szprotawie będzie obejmować też zajęciami osoby z gm. Brzeźnica. Ad. 1) Koncepcja techniczno-projektowa Centrum wynikać będzie z Programu Funkcjonalno-Użytkowanego lub dokumentacji technicznej opracowanej przez Lidera projektu w ścisłej współpracy z partnerami. W ogólnych założeniach koncepcyjnych przewiduje się, aby baza lokalowa Centrum posiadała co najmniej: a) część wspólną dla uczestników pobytu dziennego i całodobowego, składającą się w szczególności z: kuchni, jadalni, salonu, biblioteki, pomieszczeń do ćwiczeń i relaksu, pomieszczeń pomocniczych takich jak: pralnia, szatnie, toalety, b) część mieszkalną dla uczestników pobytu całodobowego składająca się w szczególności z: pokoi jedno- i dwuosobowych z łazienką dostosowaną do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,

	c) pomieszczenia dla personelu tj. w szczególności: magazyny, pokój medyczny, pokoje rehabilitantów, pomieszczenia socjalne, biura dla pracowników administracji i dyrektora, dyżurka. Obiekt pozbawiony będzie barier architektonicznych i w pełni dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Koncepcja przewiduje również kompleksowe wyposażenie Centrum niezbędne do jego utworzenia i funkcjonowania. Teren planuje się ogrodzić, oświetlić, nasadzić drzewami i krzewami ozdobnym oraz wyposażyć m.in.: w siłownię zewnętrzną, grill, altany z ławkami, miejsce na ognisko, inne różnorodne urządzenia relaksująco-wypoczynkowe ustalone na etapie opracowywania dokumentacji technicznej a także wykonać parkingi samochodowe. Założenia projektu zmierzają do tego, aby utworzenie i wyposażenie Centrum zostało wykonane w sposób umożliwiający osobom z niepełnosprawnościami świadczenie usług na odpowiednim poziomie, aby mogli wieść niezależne życie i mieć pełny udział we wszystkich sferach życia w myśl *Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych.* Przewidywany efekt użytkowy dla osób z niepełnosprawnościami to: 1) wsparcie w zakresie potrzeb zdrowotnych, pielęgnacyjnych, zapobiegania wtórnym powikłaniom, stymulowania i rozwijania sprawności ruchowej, kompetencji poznawczych oraz społecznych, 2) umożliwienie warunków niezależnego/samodzielnego i godnego funkcjonowania, 3) zapewnienie opieki oraz pomocy adekwatnej do potrzeb wynikających z ich wieku i stanu zdrowia, 4) zapewnienie wyżywienia, 5) zapewnienie spokoju i bezpieczeństwa, komfortu i odpoczynku, 6) włączenia do życia społeczności lokalnej, zapewnienie uczestnictwa w aktywności lokalnej, 7) zapewnienie możliwości pielęgnowania relacji z innymi mieszkańcami, rodziną i przyjaciółmi, 8) zapewnienie możliwości: prowadzenia normalnego codziennego życia, samodzielnego przygotowywania

	posiłków, poruszania się po terenie Centrum i rozwoju zainteresowań, 9) zapewnienie możliwości: samodzielnego opuszczania budynku i korzystania z infrastruktury lokalnej oraz decydowania o sposobie spędzania i zagospodarowania czasu, 10) zapewnienie stałego dostępu do sieci Wi-Fi, co pozwoli uczestnikom Centrum na swobodne komunikowanie się poprzez korzystanie ze środków wspomagających komunikację w postaci poczty elektronicznej czy komunikatorów internetowych, 11) zapewnienie miejsc pracy w Centrum i w podmiotach powiązanych. Koszty związane z utrzymaniem i zarządzaniem obiektami przewiduje się finansować środkami zewnętrznymi pozyskanymi przez partnerstwo, a także środkami własnymi lidera i partnerów według odrębnie wypracowanych wspólnie zasad. Ad. 2) Dzienne domy wsparcia powstaną w obiektach adaptowanych lub już przygotowanych na te cele. Do obiektów rotacyjnie wg ustalonego harmonogramu będą przybywać specjaliści świadczący usługi w COMR, a więc dzienne domy będą oferowały ten sam zakres usług dla podopiecznych, co Centrum w Szprotawie w części wspólnej, dodatkowo będą miały własnych stałych animatorów. Będą prowadzone zajęcia rekreacyjne czy edukacyjne. Pomoc w funkcjonowaniu placówek będą mogli świadczyć też miejscowi wolontariusze. Byłaby to forma integracji lokalnej, także w wymiarze międzypokoleniowym.
Zgodność z celami	• 1. Partnerstwo bardziej zintegrowane, włączające społecznie • 3. Partnerstwo lepiej powiązane instytucjonalnie i infrastrukturalnie.
Okres realizacji	2022-2030, w zależności od pozyskanych na ten cel środków zewnętrznych.

Terytorialny zasięg projektu	*Gminy Partnerstwa*
Komplementarność z innymi projektami	Komplementarność dotyczy następujących działań inwestycyjnych zrealizowanych przez partnerów: Gm. Szprotawa: 1. Utworzenie Powiatowego Środowiskowego Domu Pomocy w Szprotawie - uruchomiony od 2019 roku i przeznaczony dla 20 osób z niepełnosprawnościami intelektualnie i przewlekle psychicznie chorych, 2. Kompleksowa poprawa dostępności osób niepełnosprawnych do obiektów szkół podstawowych w Gminie Szprotawa – zadanie dofinansowane ze środków PFRON, 3. Utworzenie Centrum Aktywności Społecznej w Szprotawie, w którym powstało Centrum Seniora. Projekty realizowane przez Powiat Żagański: 1. „Nie starzeje się ten kto nie ma czasu" – Euroregion Sprewa – Nysa – Bóbr, Interreg VA w 2014 r., 2. „Pomoc społeczna, nowe wyzwania. Polsko – Niemiecka wymiana doświadczeń" – Euroregion Sprewa – Nysa – Bóbr, Interreg VA w 2013 r., 3. „Stop bezradności - budowanie systemu oparcia społecznego dla osób starszych z zaburzeniami psychicznymi i ich rodzin w Powiecie Żagańskim" współfinansowany przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej w 2013 r., 4. „Powiatowe Pikniki Zdrowia" - impreza cykliczna organizowana przez Powiat i ze środków własnych. Gm. Małomice: 1. Rozwój Usług społecznych w Gminie Małomice - Równowaga społeczna. Działanie 7.5. Usługi społeczne, 2. Centrum Integracji Społecznej – Oddział Zamiejscowy w Małomicach.

Produkty projektu i ich wskaźniki	1. Całodobowe Centrum opiekuńczo-mieszkalno-rehabilitacyjne dla osób starszych zamieszkałych na obszarze Powiatu Żagańskiego - 1 szt. 2. Dzienne domy wsparcia – 4 szt.
Rezultaty bezpośrednie projektu i ich wskaźniki	1. Liczba osób korzystających z COMR – w części całodobowej – 20, 2. Liczba osób korzystających z dziennych domów wsparcia – 65 (Szprotawa 20, powiat 20, Małomice 15, Niegosławice 10), 3. Liczba osób zatrudnionych w Centrach – 10 osób 4. Ilość rodzajów usług świadczonych w Centrum - 8 szt. (usługi opiekuńcze, usługi mieszkalne, usługi rehabilitacyjne, usługi pielęgniarskie, pomoc psychologiczna i pedagogiczna, zajęcia sportowo-rekreacyjne , zajęcia edukacyjne / prócz tego dyżury lekarza rodzinnego, animatorzy zajęć – w cz. wspólnej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Grupy Roboczej.

Tabela 3. Fiszka projektu strategicznego nr 2.

Tytuł projektu	**Synergia korzyści z wprowadzenia pakietu turystyczno-kulturalnego**
Lider projektu	**Powiat żagański**
Partnerzy	Towarzystwo Bory Dolnośląskie, Fundacja „Porozumienie Wzgórz Dalkowskich”, LGD Bory Dolnośląskie, Stowarzyszenie „Nasze Krzywczyce”, właściciele dworów i pałaców położonych na obszarze Partnerstwa, koła gospodyń wiejskich działające na obszarze Partnerstwa
Potrzeba realizacji projektu	Projekt ma na celu wsparcie tworzenia lokalnego obszaru turystycznego, którego marka, wysoka jakość świadczonych usług oraz spójny marketing mają zachęcać do podróży. W ramach projektu będą tworzone warunki dla kooperacji organizacji turystycznych (Stowarzyszenie Turystyczne „Ogniwo”; Stowarzyszenie Turystyczne „Piechur”, Szkolne Koło PPTK „Chrobry” i Towarzystwo Bory Dolnośląskie) i samorządów oraz podmiotów

	branży turystycznej, co powinno zaowocować profesjonalizacją zarządzania turystyką na poziomie lokalnym. Celem jest doprowadzenie do sytuacji, by graniczące ze sobą gminy Partnerstwa na terenie powiatu żagańskiego oraz lokalne organizacje turystyczne rozpoczęły współpracę przy tworzeniu wspólnej oferty turystycznej pod jednym, dużo mocniejszym wizerunkowo szyldem. Teren Partnerstwa Razem dla rozwoju powiatu żagańskiego posiada wiele walorów turystycznych, które mogą być interesujące dla mieszkańców, jak również dla osób zainteresowanych turystyką. Ważnym celem projektu jest podniesienie atrakcyjności obszaru objętego projektem i wykreowanie go jako miejsca atrakcyjnego turystycznie. Zadaniem partnerstwa jest integracja środowisk lokalnych i realizacja zadań zmierzających do wykreowania regionu jako jednego spójnego produktu turystycznego, rozpoznawalnego zarówno na obszarze partnerstwa jak i w regionie. Istotne jest także wyeksponowanie lokalnej kultury i dziedzictwa jako aspektów łączących obszar Partnerstwa. W toku prac nad raportem diagnostycznym wskazano wśród najważniejszych potencjałów obszaru - zasoby naturalne - Bory Dolnośląskie, Buczynę Szprotawską, rzeki, urozmaicone ukształtowanie terenu, w tym Wzgórza Dalkowskie, ale także bogate a mało znane dziedzictwo historyczno-kulturowe. Projekt odnosi się do wyznaczonego celu Partnerstwa: 2. Partnerstwo rozpoznawalne dzięki ofercie turystycznej i spędzania czasu wolnego i ma służyć realizacji kluczowego wyzwania rozwojowego powiązanego z tym celem - rozwojowi produktu turystycznego opartego na wykazanych potencjałach. **1. W zakresie systemu ścieżek rowerowych:** Na obszarze partnerstwa występują potrzeby w zakresie zarówno logicznego połączenia istniejących odcinków ścieżek jak też budowy odrębnych ciągów. Potrzeby wynikają z istniejącej możliwości pełniejszego i lepszego wykorzystania istniejącej infrastruktury, konieczności poprawy i zapewnienia bezpieczeństwa rowerzystów, potrzeby profilaktyki zdrowotnej poprzez uprawianie rekreacji, potrzeb promocji lokalnego dziedzictwa kulturowego oraz

	z zachowań i oczekiwań społecznych. W efekcie powstanie łącznik spajający różne regiony i województwa. **2. W zakresie innych obiektów, zwłaszcza dla turystyki kulturowej i rekreacyjnej:** Gmina Szprotawa przejęła wpisaną do rejestru zabytków ruinę dawnego kościoła ewangelickiego położonego w centrum Szprotawy. Ruina stwarza problem wizerunkowy i w obszarze bezpieczeństwa. Zabezpieczona i zagospodarowana ruina będzie zaspokajać potrzeby kulturalne, turystyczne, edukacyjne i promocyjne. Wieża ciśnień stanowi istotny element krajobrazu kulturowo-topograficznego Szprotawy, lecz obecnie ulega degradacji. Urządzenie w niej ściany wspinaczkowej i obserwatorium astronomicznego wraz z parkiem linowym pozwoli na przywrócenie obiektu do życia i zaspokajanie potrzeb społeczności – rekreacyjnych, edukacyjnych, turystycznych. Realizacja wpłynie pozytywnie na wizerunek i promocję obszaru. Na terenie Partnerstwa znajduje się wiele innych obiektów dziedzictwa kulturowego, wskazanych w części diagnostycznej. Należy do nich wiele obiektów sakralnych i świeckich, w tym dwory, pałace. Wiele z nich znajduje się w ruinie, jednak mogą stanowić magnes dla wielu turystów z racji swej oryginalności. Na obszarze Partnerstwa, poza gm. Małomice, brak jest miejsc letniej rekreacji plażowej. Potrzeba aktywności fizycznej mieszkańców Partnerstwa powoduje konieczność zapewnienia różnorodnej zorganizowanej bazy sportowo-rekreacyjnej wykorzystującej istniejący potencjał naturalnych walorów . **3. W zakresie atrakcji i wydarzeń:** W trakcie badań podkreślano dobrą współpracę samorządów, jednak w praktyce wspólnie realizowanych projektów jest niewiele. Na terenie Partnerstwa odbywa się wiele imprez kulturalnych czy turystyczno-rekreacyjnych, lecz z uwagi na lokalny charakter, mieszkańcy innych gmin oraz osoby z zewnątrz nie biorą w nich udziału z uwagi na brak informacji. Brakuje też motywu przewodniego takich wydarzeń. Współpraca Partnerstwa w tym zakresie przyniesie: promocję dziedzictwa kulturowego Partnerstwa i walorów turystycznych, umożliwi mieszkańcom gmin

	objętych Partnerstwem bezpośredni kontakt ze sztuką nie tylko na obszarze własnej gminy.
Odbiorcy projektu	Odbiorcami zamierzonych działań i użytkownikami powstałej infrastruktury mogą potencjalnie być wszyscy mieszkańcy Partnerstwa. Już w tej chwili dla 37% mieszkańców rower jest codziennym albo często używanym środkiem przemieszczania się. Jednak pozostała grupa korzysta z tego środka rzadko bądź wcale, gdyż brakuje odpowiedniej infrastruktury. Stworzenie atrakcyjnej infrastruktury i warunków życia mieszkańców: chodniki, ścieżki rowerowe, obiekty sportowe było w badaniach na potrzeby Raportu Diagnostycznego wskazane jako ważna potrzeba przez 61% ankietowanych, i były to dwa najczęstsze wskazania.
Koncepcja projektu	Odpowiadając na potrzeby interesariuszy zamieszkałych na terenie Partnerstwa i nie tylko dostrzega się konieczność rozwoju turystyki i rekreacji ukierunkowanej na kompleksową i spójną ofertę, która uzupełni istniejącą infrastrukturę o przedsięwzięcia o charakterze ogólnodostępnym. Rdzeń projektu oraz potencjał rozwojowy: **1. System ścieżek rowerowych:** Koncepcja zakłada połączenie istniejących odcinków oraz budowę nowych ciągów ścieżek rowerowych, które stworzą spójną całość, połączoną ponadto ze ścieżkami zewnętrznymi (poza granicą powiatu). W myśl koncepcji utworzone zostaną następujące odcinki ścieżek rowerowych, które będą stanowić uzupełnienie brakujących łączników tworzących spójną sieć: • Stypułów – Chotków – Wichów (gm. Brzeźnica) – 6,67 km • Małomice - Bobrzany - Chichy (- Witków) (gm. Małomice) – 11 km • Przejazd kolejowy – Lubiechów – Małomice (gm. Małomice) – 5,47 km • Gościszowice – Dzikowice – Pasterzowice (gm. Niegosławice i Szprotawa) 11,6 km • Niegosławice – Sucha Dolna – Cieciszów (gm. Niegosławice i Szprotawa) – 7,15 km

	• Sucha Dolna – Krzywczyce (gm. Niegosławice) – 2 km • Niegosławice – Przecław (gm. Niegosławice) – 4,35 km • Szprotawa – Leszno Dolne – Leszno Górne – połączenie z Dolnym Śląskiem (gm. Szprotawa) – 15,9 km wszystkie szlaki przewidują „wypustki" poza obszar Partnerstwa. Łącznie powstanie ponad 64 km tras łączących już powstałe szlaki o kilkakrotnie większym zasięgu, pozwalające na dojazd z Zielonej Góry, Nowej Soli, z kierunku Bolesławca. Schemat całej sieci ścieżek został ukazany na ryc. 9. W każdej gminie powstaną wiaty z częścią rekreacyjną (stanice) z bazą rowerową – w każdej bazie po 10 rowerów do wypożyczania, prócz tego ławki, stół, miejsce na grilla, sprzęt do naprawy rowerów (skrzynka); oświetlenie - lampy solarne po 4 szt. w każdej wiacie, tym samym zakłada się wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych. System wypożyczenia rowerów obsługiwany będzie aplikacją, z możliwością zwrotu roweru w dowolnie wybranym miejscu. W systemie obsługiwanym przez aplikację znajdą się m.in. informacje o kwaterach agroturystycznych, gastronomii, zabytkach, kąpieliskach i innych obiektach, zwłaszcza powstałych w związku z projektem, oraz informacje z kalendarza imprez opisanego w p. 3). **2. Waloryzacja obiektów towarzyszących** Szprotawa – adaptacja ruin kościoła i wieży ciśnień z parkiem linowym; Koncepcja zakłada remont zabytkowego obiektu kościoła na bezpieczną ruinę, w której zainstalowane zostaną scena i ławki. Doprowadzona zostanie przyłącze elektryczne. W dawnej baszcie zamkowej powstanie kaplica. Przed kościołem wyremontowana zostanie nawierzchnia Placu Ewangelickiego, na której zamontowane zostaną ławki i urządzenia parkingowe dla rowerów. Ruina ma służyć do organizacji przedsięwzięć kulturalnych i rozrywkowych, wystaw, odczytów, mszy ekumenicznych, odpoczynku, zwiedzania przez turystów i pasjonatów. Wieża zostanie zaadaptowana na punkt widokowy, zamontowane zostaną kosze na śmieci i monitoring wizyjny.

	Zakłada się też adaptację zabytkowej wieży ciśnień na ściankę wspinaczkową i obserwatorium astronomiczne oraz budowę, wielourządzeniowego parku linowego zlokalizowanego w Parku Goepperta. Przecław (gm. Niegosławice) - adaptacja ruin kościoła ewangelickiego na cele kulturalne; Tężnie solankowe soli suchej – Niegosławice, Małomice, Szprotawa; Tężnie wykorzystujące suchy aerozol solny to wysoce innowacyjne obiekty. Umożliwiają emisję aerozolu w określonym czasie, dostosowanym do przebywania odbiorców. Inne obiekty towarzyszące: Korty tenisowe ogólnodostępne – Niegosławice, Małomice, Szprotawa, Kąpieliska - w m. Sucha Dolna na rzece Szprotawie (gm. Niegosławice) wraz z terenem rekreacyjno-sportowym, Plażowisko w Szprotawie: Koncepcja zakłada uformowanie nawierzchni i przykrycie jej warstwą piasku przy Zalewie Miejskim w Szprotawie. Teren plażowiska zostanie ogrodzony, z 2 bramami wejściowymi. Plażowisko będzie wyposażone w takie elementy stacjonarne, jak: ławy, stoły, leżaki, wiata, plac zabaw, boisko do piłki plażowej, parasole, urządzenia parkingowe dla rowerów, parking dla samochodów, wydzielone miejsca pod małą gastronomię, toalety, oświetlenie, zraszacz, prysznic, kosze na śmieci, monitoring wizyjny; pomost z ławkami; pryzma piasku na nabrzeżu zalewu; wykonanie przyłącza elektrycznego i wodnego. Zagospodarowanie terenu wokół Zalewu w Małomicach – elementy Bajkolandii: Zagospodarowanie terenu wokół Zalewu w Małomicach polega w szczególności na montażu urządzeń małej architektury wykonanych z drewna na podstawie wykonanej dokumentacji. Urządzenia będą tworzyły ciągi edukacyjno-rekreacyjne w formie elementów wiszących, domków hotelowych, zabawowych, infrastruktury oświetleniowej wokół Zalewu itp. **3. Atrakcje i wydarzenia stymulujace projekt**

	Cykl wizyt studyjnych w poszczególnych gminach w celu wzajemnego poznania siebie i dobrych praktyk, z udziałem partnerów spoza administracji – „uczymy się od siebie”. Wspólny kalendarz imprez rekreacyjno-turystycznych w cyklu „Płyniemy na fali kultury”: „Niech płynie śpiew”, „Noc Kupały”, „Płyniemy na fali kultury ludowej”, związanych głównie z ciekami wodnymi na terenie Partnerstwa.
Zgodność z celami	• 1. Partnerstwo bardziej zintegrowane, włączające społecznie • 2. Partnerstwo rozpoznawalne dzięki ofercie turystycznej i spędzania czasu wolnego • 3. Partnerstwo lepiej powiązane instytucjonalnie i infrastrukturalnie
Okres realizacji	2022-2030, w zależności od pozyskanych środków zewnętrznych.
Terytorialny zasięg projektu	*Gminy Partnerstwa*
Komplementarność z innymi projektami	Komplementarność dotyczy następujących działań inwestycyjnych zrealizowanych przez partnerów: W gm. Szprotawa: 1. Budową ciągu rowerowo-pieszego wraz z kładką przez rzekę w mieście Szprotawa, 2. Remontem pieszo-rowerowej trasy turystycznej przez Bory Dolnośląskie „Pętla Bobrowicka”, 3. Budową dwóch nowych mini parkingów turystycznych „Przy Pętli Bobrowickiej” oraz „Przy Parku Huta”, 4. Budową parku edukacyjno-rekreacyjnego „Paleopark Szprotawa” z figurami dinozaurów i tablicami edukacyjnymi oraz infrastrukturą w postaci drewnianej wiaty, stołów, ławek, oświetlenia; 5. Budową w Parku Goepperta ścieżki przyrodniczo-dydaktycznej z urządzeniami do zabaw edukacyjnych; 6. Odnowieniem nawierzchni głównej alei w Zespole Przyrodniczo-Krajobrazowym „Park Słowiański”;

	7. Urządzeniem ścieżki przyrodniczo-leśnej Potok Sucha z infrastrukturą odpoczynkową oraz do gry terenowej Geocaching; 8. Wykonaniem oznakowania turystycznego – drogowskazów do wytypowanych obiektów; 9. Urządzeniem ścieżki edukacyjnej „Park Huta" wraz z infrastrukturą odpoczynkową; 10. Budowa pumptrucka na Stadionie Miejskim w Szprotawie. W gm. Małomice zostały zrealizowane następujące projekty: 1. Wykonanie ogólnodostępnego pomostu widokowego oraz wyposażenie terenu przy Zalewie Małomickim w ławki parkowe z koszami; 2. Budowa boiska sportowego wraz z infrastrukturą na Stadionie Miejskim w Małomicach. Powiat Żagański: 1. Przebudowa drogi powiatowej nr 1063F – etap I (relacji Szprotawa Śliwnik) wraz ze ścieżką rowerową; 2. Remont drogi powiatowej nr 1056F w km od 0+00 do 4+540 (relacji Szprotawa – Niegosławice) wraz z ciągiem pieszo-rowerowym; 3. Przebudowa drogi powiatowej nr 1064F (relacji Żagań – Rudawica i do końca Województwa Lubuskiego); 4. Budowa ścieżki rowerowej w poboczu drogi powiatowej Małomice-Szprotawa.
Produkty projektu i ich wskaźniki	• długość powstałych ścieżek rowerowych – 64,6 km • wiaty turystyczno – rekreacyjne z bazą rowerową – 4 szt. • liczba odrestaurowanych zabytków z nowymi funkcjami - 2 szt. • park linowy – 2 szt. • tężnie soli suchej – 3 szt. • korty tenisowe – 3 szt. • przygotowane kąpieliska – 2 szt. • zagospodarowanie terenu wokół Zalewu – 1 kpl • aplikacja turystyczna – 1 • imprezy rekreacyjno-turystyczne „Płyniemy na fali kultury" – 4/rok

	• centrum edukacyjno- kulturalne - Kościół ewangelicki – 2 szt.
Rezultaty bezpośrednie projektu i ich wskaźniki	• liczba korzystających z aplikacji • liczba korzystających z wypożyczalni rowerów • liczba uczestników wydarzeń kulturalnych • liczba uczestników wizyt studyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Grupy Roboczej.

Ryc. 9. Schemat planowanych ścieżek rowerowych.

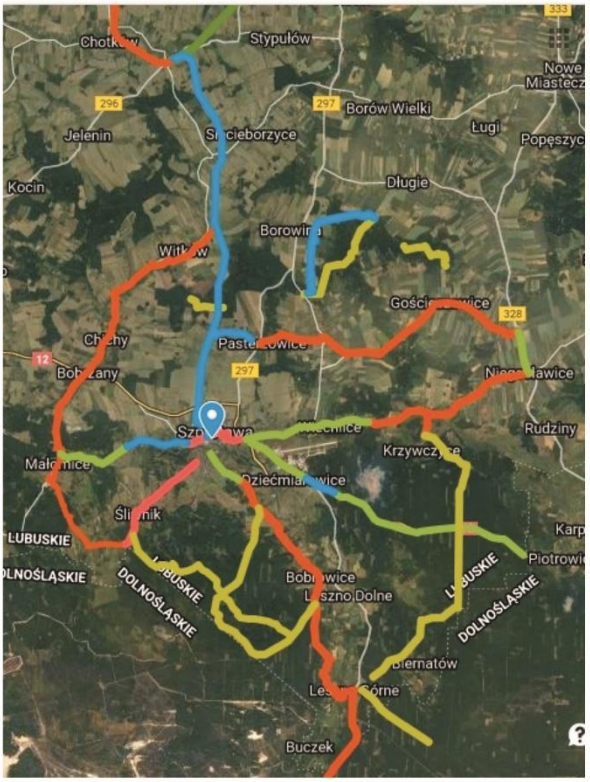
MAPA POGLĄDOWA

Ścieżki i trasy rowerowe istniejące, w budowie, projektowane i planowane

LEGENDA

Kolor pomarańczowy - planowane w ramach partnerstwa
Kolor zielony i khaki - istniejące
Kolor czerwony - w budowie
Kolor niebieski - projektowane w ramach innych przedsięwzięć

w oparciu o narzędzie Google
rys. M.Boryna 22.09.2021
edytowano i zmieniono 28.09.2021



4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji Strategii

4.1 Opis systemu wdrażania

Koordynacja i realizacja projektów są procesem bieżącej pracy nad prawidłowym wykonaniem zaplanowanych konkretnych zadań posiadających swój zakres, przewidziany czas oraz zakładane efekty, dla których będzie ustalony konkretny budżet. W procesie tym wystąpią cykle realizacyjne, do których na poziomie operacyjnym można zaliczyć planowanie, wykonanie, kontrolę i monitorowanie postępów. Zadania te będą odbywać się na poziomie poszczególnych projektów, a nie całej Strategii. W tej fazie wdrażania dokumentu przewidziano strukturę zarządczą, która ma zapewnić sprawność systemu.

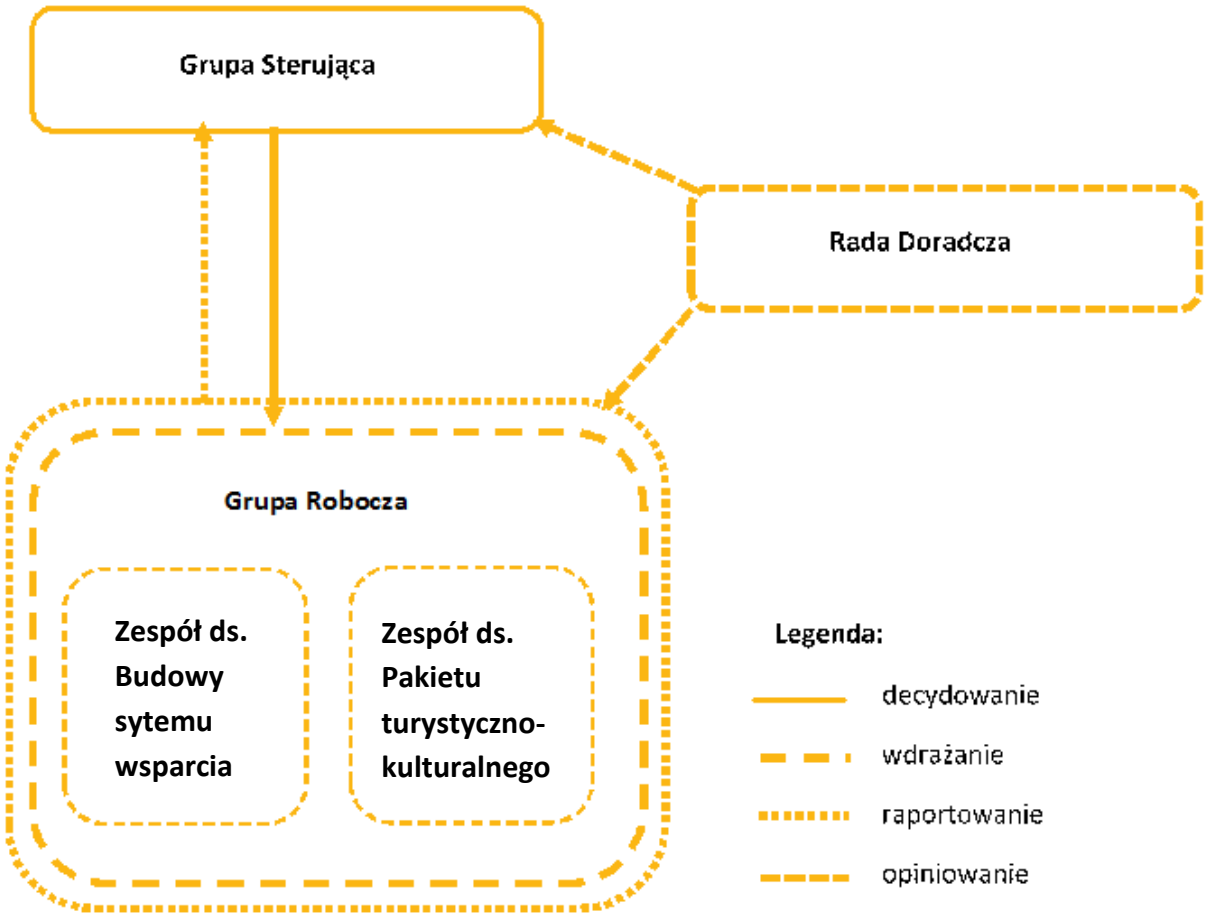
Kontrola na poziomie wdrażania Strategii terytorialnej Partnerstwa obejmuje procedury wymagające udziału kierownictwa gmin i powiatu, którego rolą będzie ocena prawidłowości funkcjonowania struktur i osób w tych strukturach odpowiedzialnych za realizację powierzonych im w ramach wdrażania Strategii zadań oraz wprowadzenie działań naprawczych w przypadku wykrycia nieprawidłowości.

W związku z powyższym ustanowione będą następujące ogniwa struktury wdrażania:

- Grupa Sterująca
- Grupa Robocza
- Rada Doradcza

4.2 Struktura zarządzania Strategią

Ryc. 10. Schemat systemu wdrażania Strategii



Źródło: opracowanie własne ZMP.

4.2.1 Grupa Sterująca

Grupa Sterująca (GS), przekształcona z Rady Partnerstwa, będzie czuwała nad wdrażaniem strategii, wskazywała potrzebne zmiany, potrzebę włączenia nowych partnerów czy projektów. Grupa te będzie podejmować strategiczne decyzje, pozostawiając bezpośrednie wdrażanie Grupie Roboczej. Do stałych zadań GS będzie należeć:

- długoterminowy nadzór nad wdrażaniem Strategii, monitoringiem i ewaluacją – także kontrola zgodności z przyjętymi celami i zakresem działań, terminami i kosztami;
- wsparcie Grupy Roboczej w procesie wdrażania dokumentu;

- proponowanie i zatwierdzanie niezbędnych zmian zapisów Strategii, rekomendowanie bądź wskazywanie środków zaradczych w przypadku stwierdzonych nieprawidłowości we wdrażaniu Strategii;
- podejmowanie kluczowych decyzji i dysponowanie niezbędnymi zasobami w procesie realizacji Strategii;
- określanie docelowych źródeł finansowania dla realizowanych działań;
- lobbowanie na rzecz Strategii, szczególnie na poziomie wojewódzkim i krajowym;
- zapewnianie możliwości wymiany doświadczeń w ramach Partnerstwa i poza nim.

4.2.2 Grupa Robocza

Grupa Robocza (GR) - zespół wdrażający przekształcony z dotychczasowej Grupy Roboczej Partnerstwa. GR będzie stanowiła grono odrębne personalnie od Grupy Sterującej. W skład tego gremium wejdzie Lider Grupy Roboczej, powołany przez Grupę Sterującą oraz kierownicy projektów i kierowane bezpośrednio przez nich zespoły projektowe. Zespoły te będą stanowiły grona odrębne personalnie od Grupy Sterującej. Kierownicy projektów będą powoływani po zasięgnięciu opinii Rady Doradczej.

Do zadań Lidera Grupy Roboczej będzie należeć:

- reprezentowanie Partnerstwa przy podejmowaniu działań w zakresie realizacji Strategii wobec podmiotów zewnętrznych po uprzedniej konsultacji z Grupą Sterującą;
- koordynowanie pracy zespołów projektowych przez bezpośredni kontakt z ich kierownikami;
- sprawozdawanie Grupie Sterującej na temat wdrażania strategii, przygotowanie i przekazywanie raportów z monitoringu oraz informowanie o zagrożeniach, przekazywanie materiałów i współpraca przy ewaluacji;
- aktualizacja Raportu Diagnostycznego oraz Strategii po wskazaniu przez Grupę Sterującą;
- przygotowanie spotkań Grupy Sterującej oraz Rady Doradczej;
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych w procesie realizacji Strategii.

Bezpośrednim wdrażaniem będą zajmować się zespoły projektowe – Zespół do spraw Budowy systemu wsparcia i Zespół do spraw Pakietu turystyczno-kulturalnego. Zespoły będą wykonywać zadania przypisane na poziomie zespołu wdrażającego w zakresie poszczególnych projektów.

- realizacja projektów - zadań zapisanych w strategii - na poziomie projektów i na poziomie jednostek samorządu terytorialnego;
- wykonywanie innych czynności niezbędnych do wdrażania Strategii;
- zbieranie danych niezbędnych do prowadzenia procesu monitorowania i ewaluacji.

Na czele zespołów staną kierownicy, a w skład tych gremiów wejdą przedstawiciele administracji oraz specjaliści z danych branż, wskazywani przez członków Partnerstwa.

Spotkania Lidera Grupy Roboczej z kierownikami projektów odbywać będą się co najmniej raz na kwartał i dotyczyć będą bieżącej sprawozdawczości, monitoringu wskaźników i zgłaszania ewentualnych problemów i sposobu ich rozwiązania.

Dodatkowym narzędziem będzie utworzona przez GR lista mailingowa, pozwalająca mieć stały kontakt z osobami zaangażowanymi w realizację poszczególnych przedsięwzięć. Zespoły projektowe będą pracowały na bieżąco.

4.2.3 Rada Doradcza

Do struktury wdrażania zostanie również włączona Rada Doradcza jako organ doradczo-opiniujący. Rada złożona będzie z przedstawicieli interesariuszy Strategii - otoczenia społecznego i gospodarczego. Osobę przewodniczącą Radzie wybierze Grupa Sterująca. Gremium to będzie służyć wszechstronną, merytoryczną pomocą w procesie realizacji zadań Strategii na każdym etapie. Rada zostanie powołana w ciągu 6 miesięcy od przyjęcia Strategii przez jednostki samorządu terytorialnego tworzące Partnerstwo.

4.2.4 Pozostałe ustalenia

Strony zobowiązują się w porozumieniu lub samodzielnie realizować projekty w ramach PRDRPZ. Na cele realizacji części wspólnych będą zawierane porozumienia o powierzeniu realizacji zadań.
Rozwój produktów turystycznych wymaga zaangażowania wielu różnych podmiotów i ich zasobów, co jest możliwe tylko przy zaistnieniu odpowiedniej kultury współpracy.

Zobowiązania finansowe członków Partnerstwa, wynikające z potrzeby zapewnienia wkładu własnego w realizację projektów indywidualnych w ramach dokumentu strategicznego stanowią koszt własny w budżetach poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego.

Koszty związane z pracą Grupy Roboczej pokrywane są z budżetu realizowanych projektów, koszty Grupy Sterującej pokrywa każdy samorząd – członek Partnerstwa.

Szczegółowe zasady rozliczeń finansowych w ramach realizacji projektów partnerskich dokumentu strategicznego zostaną uregulowane odrębnie. Istnieje możliwość wsparcia doradczego ze strony Związku Miast Polskich.

Na potrzeby realizacji projektów strategicznych może wystąpić potrzeba wprowadzenia bardziej sformalizowanej formy współpracy w Partnerstwie.

Zakłada się, że na bazie zasady n+3 okres realizacji projektów zostanie wydłużony do 2030.

Monitorowanie i ewaluacja to procesy, które zostały opisane w osobnym rozdziale.

4.3 Procedury zmian

4.3.1 Przebieg zmiany treści dokumentu

Planowanie celów i działań to proces, który został już przeprowadzony i jego efektem jest opracowana Strategia, jednak nie jest to proces ostatecznie zamknięty. Zakłada się, że powrót do etapu planowania będzie następował cyklicznie po przeprowadzeniu monitorowania i ewaluacji dokumentu. Planowanie odbyło się z udziałem interesariuszy rozwoju lokalnego i podczas powrotu do tej fazy wdrażania Strategii ponownie interesariusze zewnętrzni, partnerzy zostaną zaproszeni do prac nad korektą i aktualizacją dokumentu, jeśli wyniki monitoringu i wnioski z ewaluacje będą do tego skłaniać.

Celem procedura zmiany Strategii będzie dostosowanie treści dokumentu do zmian zachodzących w otoczeniu lub do zdarzeń wynikających z procesu realizacji strategii, w tym do zmian składu Partnerstwa czy zmiany zestawienia projektów strategicznych.

Grupa Sterująca z pomocą Grupy Roboczej dokonuje przeglądu i oceny wdrażania strategii w ramach poszczególnych etapów ewaluacji, opisanych w rozdz. 5.3. Możliwa jest też wcześniejsza aktualizacja, w wypadku wystąpienia zmian, o których mowa powyżej.

Z wnioskiem o zmianę (aktualizację) Strategii może wystąpić każdy członek Grupy Sterującej, Lider Grupy Roboczej na wniosek Grupy lub na wniosek zespołu projektowego, oraz Rada Programowa. Wniosek musi zwierać uzasadnienie braku

możliwości realizacji Strategii w dotychczasowym kształcie i – aby został przyjęty - musi zyskać większość głosów GS.

Każda decyzja GS o modyfikacji powinna określać ramowy harmonogram aktualizacji, a także tryb organizacji prac, w tym źródła ich finansowania.

Zakres czasowy Strategii przyjmuje się na okres do 2030 r., po upływie tego terminu zostanie opracowany nowy dokument lub zaktualizowany dotychczasowy w zależności od potrzeb wynikających z wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych obszaru PRDRPZ.

4.3.2 Zmiana składu Partnerstwa, współpraca zewnętrzna

Realizacja Strategii może oznaczać uzasadnioną potrzebę rozszerzenia składu członków Partnerstwa. Decyzję w tym zakresie podejmuje Grupa Sterująca na wniosek zainteresowanego podmiotu.

Rezygnacja z udziału w Partnerstwie powinna być poprzedzona ogłoszeniem tego zamiaru przez zainteresowanego członka z co najmniej 3-miesięcznym wyprzedzaniem. Rezygnacja nie powinna nieść za sobą negatywnych skutków dla wcześniej uruchomionych strategicznych przedsięwzięć rozwojowych.

W zakresie współpracy zewnętrznej prócz partnerów społecznych i gospodarczych, którzy swoimi zasobami, wiedzą merytoryczną i kapitałem kontaktów mogą wesprzeć proces realizacji projektów zwłaszcza poprzez udział w Radzie Doradczej, wdrażanie Strategii będzie wiązało się także z kontaktami z sąsiadującymi z Partnerstwem jednostkami samorządowymi oraz z samorządem województwa, administracją rządową i działającymi w ich imieniu agendami.

5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii

Celem monitorowania realizacji Strategii jest ocena osiągniętych rezultatów, postępu we wdrażaniu postulowanych założeń, identyfikacja opóźnień lub nieprawidłowości w realizacji przedsięwzięć i działań oraz na podstawie zdiagnozowanych wniosków, rekomendowanie ewentualnych zmian czy działań naprawczych. Monitoringu zakłada bieżącą obserwację procesów wdrażania Strategii, w zakresie cząstkowej i całościowej realizacji wskaźników.

Strategia terytorialna PRDRPZ stanowi dokument ramowy, który poprzez sprecyzowane w następnych fazach procesu projekty ma przyczynić się do osiągnięcia zakładanych celów rozwojowych. Monitoring tego rodzaju dokumentu powinien więc odbywać się na dwóch płaszczyznach:

- celów strategicznych – badanych z mniejszą częstotliwością (raz na 2 lata) za pomocą wskaźników strategicznych;

- stopnia realizacji poszczególnych projektów – badanych w oparciu o informacje przekazywane na bieżąco (najlepiej raz na kwartał) przez zespoły projektowe, mierzone poprzez wskaźniki produktu i informacje o postępie ich wykonania, a także przez wskaźniki rezultatu. Wskaźniki te zostały podane w rozdz. 3.1

Monitoring prowadzony będzie w oparciu o dane ilościowe i jakościowe.

Proces monitorowania powinien dotyczyć postępów, a ewaluacja - efektów projektu. Oznacza to dopełniające się podejście, ujmujące przedmiot niejako od wewnątrz (monitoring) i z zewnątrz (ewaluacja).

5.1 Wskaźniki rezultatu strategicznego

Wskaźniki na poziomie celów mają charakter wskaźników oddziaływania (kontekstowych). Nie wynikają bezpośrednio z realizacji projektów, lecz odnoszą się do oddziaływania na obszaru w szerszym rozumieniu. Wskaźniki te obrazują rozwój terytorialny w ujęciu kompleksowym, czyli uwzględniając pośrednie oddziaływania

realizowanych działań na inne sfery rozwoju jak gospodarka czy demografia, a także działania innych „aktorów" procesu strategicznego, niekoniecznie wskazanych wprost w Strategii, których zaangażowanie również ma wpływ na rozwój PRDRPZ.

Wskaźniki oddziaływania określone dla Strategii terytorialnej PRDRPZ to przede wszystkim wskaźniki jakościowe uzyskiwane poprzez badania ankietowe.

Tabela 4. Wskaźniki strategiczne osiągania celów Partnerstwa.

Cele strategiczne PRDRPZ	**Wskaźniki**	**Jednostka miary/ źródło**	**Wartość bazowa (2019 r.)**	**Zmiana (2030 r.)**
Cel strategiczny 1: **Partnerstwo bardziej zintegrowane, włączające społecznie**	Oferta usług opiekuńczych dla osób wymagających wsparcia	Badania ankietowe / metodologia MRL	nd	wzrost
	Usługi zdrowotne - ich jakość i dostępność	Badania ankietowe / metodologia MRL	nd	wzrost
Cel strategiczny 2: **Partnerstwo rozpoznawalne dzięki ofercie turystycznej i spędzania czasu wolnego**	Turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności (dane powiatowe)	GUS	351,2	wzrost
	Oceny i rozpoznawalność oferty pakietu turystyczno-kulturalnego Partnerstwa	Badania ankietowe (wewnętrzne i zewnętrzne)	nd	wzrost
Cel strategiczny 3: **Partnerstwo lepiej powiązane instytucjonalnie i infrastrukturalnie**	Struktura podróży w Partnerstwie – wykorzystanie poszczególnych środków transportu	Badania ankietowe	wyniki badań ZMP 2021	wzrost udziału podróży rowerowych

Źródło: Opracowanie własne ZMP.

5.2 Monitorowanie realizacji Strategii

Jak wspomniano wcześniej, Grupa Sterująca nadzoruje proces monitorowania, zatwierdza postępy we wdrażaniu Strategii, osiągania przez nią założonych celów i wskaźników, wskazuje wagę okoliczności wpływających na podejmowanie zmian dokumentu strategicznego.

Bieżące monitorowanie postępów realizacji strategii będzie koordynowane przez Lidera Grupy Roboczej i realizowane przez Grupę Roboczą w zespołach zadaniowych. Lider opracuje Raport o stanie realizacji Strategii co dwa lata. GR wprowadzi system komunikacji wewnętrznej pozwalając Liderowi na bieżące śledzenie postępów realizacji i dostęp do dokumentów.

Grupa Robocza będzie odpowiedzialna za przygotowywanie i przekazanie Liderowi danych i treści Raportu o stanie realizacji Strategii (co dwa lata, pierwszy do końca I kw. 2024 r.). Założenia dokumentu zostaną określone przez Grupę Sterującą jako podmiot zatwierdzający. Zakres merytoryczny i organizacyjny prac będzie obejmował:

- zmiany społeczno-gospodarcze obszaru Partnerstwa, w szczególności uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne rozwoju;
- szczegółowe wskaźniki i sposób pozyskania danych;
- analizę zmian wartości wskaźników realizacji celów strategicznych;
- informację nt. realizacji projektów, analiza (finansowego i rzeczowego) postępu realizacji projektów;
- działania podmiotów współpracujących na poziomie projektów i członków Partnerstwa.

Wnioski z raportów mogą stanowić podstawę realizacji działań ewaluacyjnych lub zmiany mechanizmów realizacji strategii, jak i modyfikacji zakresu i sposobu realizacji projektów.

5.3 Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych

W celu weryfikacji efektywności realizacji konieczne jest prowadzenie działań ewaluacyjnych Strategii. Podstawowych treści dostarczą raporty z monitoringu, a uzupełnią je dodatkowe analizy, w tym należy przewidzieć możliwość

przeprowadzenia badań ankietowych. Proces może być też uspołeczniony na inne sposoby, tak, by uzyskać opinie mieszkańców i innych lokalnych interesariuszy.

Podstawowe analizy dokonywane w procesie ewaluacji Strategii dotyczą wskaźników osiągnięcia założonych celów strategicznych. Prócz danych pozyskanych w procesie monitorowania, mogą zostać wykorzystane inne analizy dostępne organom wdrażającym, a także prowadzone przez ZMP (w ramach Monitora Rozwoju Lokalnego) oraz statystyki publiczne GUS.

Ewaluacji *ex-post* należy dokonać w końcu roku 2030. Ta ewaluacja powinna pozwolić spojrzeć wstecz na cały proces strategiczny i pomóc podjąć decyzje co do dalszego funkcjonowania Partnerstwa i przygotowania kolejnych dokumentów strategicznych.

Opisana powyżej forma powinna być uzupełniona o ewaluację *on-going*, przeprowadzaną krocząco, co 2 lata, po opracowaniu i przedłożeniu przez Lidera GS raportu z monitoringu. Tej ewaluacji można dokonywać przy zaangażowaniu sił własnych członków partnerstwa, jednak niewchodzących w skład Grupy Sterującej i Grupy Roboczej.

Działania ewaluacyjne inicjowane będą przez Grupę Sterującą lub uruchamiane na wniosek Lidera Grupy Roboczej zaakceptowany przez GS. W działania te, koordynowane przez Lidera GR, będą zaangażowane podmioty zewnętrzne w stosunku do opisanej w rozdz. 4. struktury wdrażania Strategii.

Działania ewaluacyjne będą opierać się na poniższych kryteriach, do których odnosić się będą pytania badawcze zawarte w ankietach czy innych opracowaniach ewaluacyjnych:

- Skuteczność: w jakim stopniu realizowane przedsięwzięcia i działania przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów Strategii Terytorialnej Partnerstwa? W przypadku zadań zakończonych ocena obejmie też efektywność. Aby prawidłowo dokonać oceny, potrzebna będzie znajomość kontekstu i otoczenia społeczno-gospodarczego prowadzonej interwencji, gdyż niekiedy warunki zewnętrzne powodują, że interwencja poprawnie zaprojektowana okazuje się nieskuteczna po ich wystąpieniu.
- Efektywność: jaki jest stosunek nakładów i zasobów zaangażowanych w realizację przedsięwzięć i działań do osiągniętych produktów i rezultatów?
- Użyteczność: czy osiągnięte produkty i rezultaty realizowanych działań będą użyteczne, funkcjonalne dla mieszkańców (interesariuszy), czy mieszkańcy będą z nich korzystać oraz czy pojawiły się pozytywne lub

negatywne efekty uboczne? Na to pytanie pozwolą odpowiedzieć w szczególności badania jakościowe.

- Trwałość: czy na poziomie użyteczności realizowanych projektów pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas?

Przeprowadzenie ewaluacji skutkować może:

- wnioskiem o aktualizację dokumentu strategicznego;
- wskazaniami dotyczącymi zmian w praktyce wdrażania Strategii;
- rekomendacją zmiany realizowanych projektów lub włączenia nowych w przyszłości;
- wskazaniem co do potrzeby opracowania kolejnego dokumentu strategicznego po zakończeniu okresu obowiązywania dotychczasowego.

Wyniki ewaluacji, w tym wnioski i wynikające z nich rekomendacje podlegają upublicznieniu interesariuszom lokalnym.

6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

Partycypacja społeczna rozumiana jest jako włączenie mieszkańców, liderów opinii, podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie i podmiotów gospodarczych na każdym etapie procesu strategicznego: na etapie przygotowania Strategii i jej aktualizowania oraz na etapie realizacji, w tym oceny (ewaluacji). W niniejszym rozdziale zostało opisane zaangażowanie partnerów społeczno-gospodarczych oraz właściwych podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska oraz podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych, równości płci i niedyskryminacji w pracach nad przygotowaniem i wdrażaniem strategii oraz sprawozdanie konsultacji społecznych.

6.1 Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii

Udział społeczeństwa został zapewniony już na etapie wstępnym, przy badaniu powiązań funkcjonalnych, korzystania z usług, a także wyrażaniu ocen jakości życia i funkcjonowania obszaru Partnerstwa oraz identyfikacji kluczowych problemów i potrzeb oraz zakresu zadań do realizacji.

Włączenie mieszkańców odbyło się już na etapie sporządzania raportu diagnostycznego poprzez realizację badań ankietowych (z zaangażowaniem Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej) oraz formułę badania opinii publicznej. Zrealizowane, w znacznym nakładem sił własnych i zasobów Partnerstwa, badania dostarczyły unikatowego zasobu danych i informacji o gminach obszaru i ich mieszkańcach. Zbadano opinie, preferencje co do spędzania czasu wolnego, zachowania transportowe, korzystanie z usług, plany i aspiracje, zwłaszcza młodych. Przeprowadzono następujące badania:

- Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru partnerstwa, zwane dalej „Badaniami mieszkańców”. Badania przeprowadzono online za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP, na niereprezentatywnej próbie 743 aktywnych internautów - mieszkańców gmin obszaru

Partnerstwa, w dniach 25.01-4.03.2021 r. 354 osoby wypełniły ankietę do końca.
Z terenu wszystkich gmin Partnerstwa (Szprotawa 59%, Małomice 21%, Niegosławice 13% i Brzeźnica 8%). Kobiety stanowiły 65%, mężczyźni tylko 35%. Dominowali respondenci w wieku 31-45 lat (38%), z przedziału 20-30 lat (23%) i 46-55 lat (20%). Większość respondentów legitymowała się większość z osób z wykształceniem wyższym (50%) i średnim (33%), z podstawowym niespełna 2%.
W skali całej Polski w badaniach udział wzięło 34 481 osób z terenu 38 partnerstw, reprezentując podobne cechy społeczno-demograficzne (przy czym rozkład wieku był jeszcze bardziej skoncentrowany w przedziale 31-45 lat). Wyniki tych badań służyły do porównań z uzyskanymi na terenie PRDRPZ.

- Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży zwane dalej „Badaniami młodzieży". Badania, przeprowadzone online za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP, objęły 253 uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych mieszkających na obszarze partnerstwa, z tego 186 osób wypełniło kwestionariusz do końca. Badanie przeprowadzono przy aktywnym udziale szkół i ich organów prowadzących. Tłem do porównań były wyniki badań opinii młodych ludzi z 54 miast średnich, uzyskane w 2020 r.
- Badanie opinii lokalnych liderów (VIP), zwane dalej „Badaniami liderów", skierowane do 4 kategorii liderów lokalnych przeprowadzone online na celowej próbie 24 liderów administracji, gospodarki, sektora społecznego, opinii. Wśród osób, które wypełniły ankietę do końca było 11 kobiet i 10 mężczyzn. 9 to osoby w wieku 35-50 lat, 11 było powyżej 50 roku życia. 38% reprezentowało administrację publiczną, 19% gospodarkę, 33% organizacje pozarządowe, 2 osoby to liderzy opinii.
  Odpowiedzi tych osób zestawiono na tle wyników uzyskanych ponad 2000 liderów reprezentujących 38 partnerstw z terenu całej Polski. W skali kraju w badaniach wzięła udział niemal równa grupa kobiet i mężczyzn, 10% w wieku 18-34 lat, 48% w przedziale 35-50 lat, 42% powyżej 50. roku życia. Przyporządkowanie do poszczególnych kategorii aktywności było podobne.

Następnie projekt Raportu Diagnostycznego został upubliczniony na stronach internetowych gmin z możliwością wnoszenia uwag. Podobnie uczyniono z projektem niniejszej Strategii.

6.2 Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii

Po uchwaleniu Strategii i rozpoczęciu wdrażania projektów strategicznych partnerzy społeczni będą uczestniczyć w konsultowaniu szczegółowych rozwiązań proponowanych w projektach, bezpośrednio lub pośrednio przez udział w Radzie Doradczej. Mieszkańcy, stając się głównymi odbiorcami realizowanych działań, z tego punktu widzenia uczestniczyć będą najszerzej w procesie strategicznym, a wyrażając swoje opinie i proponując zmiany, będą mogli przyczynić się do korekt, dostarczą też materiału do prowadzenia ewaluacji.

Pierwszym poziomem włączania społeczności będzie dwukierunkowa komunikacja na temat podejmowanej realizacji projektów czy zmian dokumentów strategicznych, prowadzona w sposób zwyczajowo przyjęty w środowisku lokalnym.

Lokalne podmioty, zgodnie ze swoim doświadczeniem i możliwościami, będą też włączone w bezpośrednią realizację projektów strategicznych.

6.3 Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii

Ważną rolę odgrywa partycypacja także na etapie monitorowania i oceny efektów podejmowanych działań. Mieszkańcy i lokalne podmioty będą głównymi uczestnikami badań jakościowych, prowadzonych na potrzeby oceny skutków realizacji Strategii. Prócz badań opinii za pomocą ankiet, inną formą mogą być badania fokusowe dotyczące wybranych, konkretnych zagadnień bądź skierowane do specyficznych grup interesariuszy. Tu ważną rolę w organizacji, poprzez swoje kontakty i możliwości, będzie odgrywała Rada Doradcza.

7. Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów

Zapewnienie Partnerstwu odpowiednich środków na realizację celów i ograniczenie ryzyka niedofinansowania wyznaczonych zadań jest ostatecznym warunkiem powodzenia realizacji projektów strategicznych. Źródła finansowania realizacji Strategii stanowią środki zewnętrzne z różnych źródeł dostępne w najbliższej dekadzie, które będą uzupełnianie środkami pochodzenia lokalnego – zarówno publicznymi, jak i pochodzącymi od partnerów spoza samorządu.

Wskazuje się zasoby finansowe służące realizacji Strategii w podziale na:

a) źródło pochodzenia:
   - publiczne środki krajowe (rządowe, regionalne, lokalne);
   - publiczne środki wspólnotowe (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny+, Europejska Współpraca Terytorialna, Horyzont Europa, Europejski Fundusz Morski i Rybacki, Europejski Fundusz Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich);
   - środki prywatne (środki finansowe podmiotów nie wchodzących w skład partnerstwa);

b) ze względu na stopień oddziaływania GS PRDRPZ w sferach wpływu:
   - bezpośredniego (środki własne członków PRDRPZ);
   - pośredniego (np. wydatki samorządu regionalnego przyznane w wyniku aktywności GS PRDRPZ);
   - uzgodnionego (np. regionalny program operacyjny – Fundusze Europejskie dla Województwa Lubuskiego na lata 2021-2027).

Inne uruchamiane na mocy Umowy Partnerstwa programy, które mogą stanowić potencjalne źródło wsparcia realizacji Strategii to:

1) Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki na lata 2021-2027;
2) Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko na lata 2021-2027 (FENIKS);
3) Fundusze Europejskie na Rozwoj Cyfrowy na lata 2021-2027;

4) Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego na lata 2021-2027;
5) Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 (przedłużony do 2022) – koncepcje Smart Villages;

oraz pozostałe elementy architektury środków europejskich:

6) Krajowy Plan Odbudowy - środki Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności;
7) Plan Strategiczny WPR (środki m.in. na odnowienie lub poprawę stanu zabytkowych obiektów budowlanych, służących zachowaniu dziedzictwa kulturowego oraz zakup obiektów charakterystycznych dla tradycji budownictwa w danym regionie z przeznaczeniem na cele publiczne.

Jako wiodące krajowe linie finansowania wymienić należy:

8) Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych;
9) Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg;
10) Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych;
11) programy Ministerstwa Kultury.

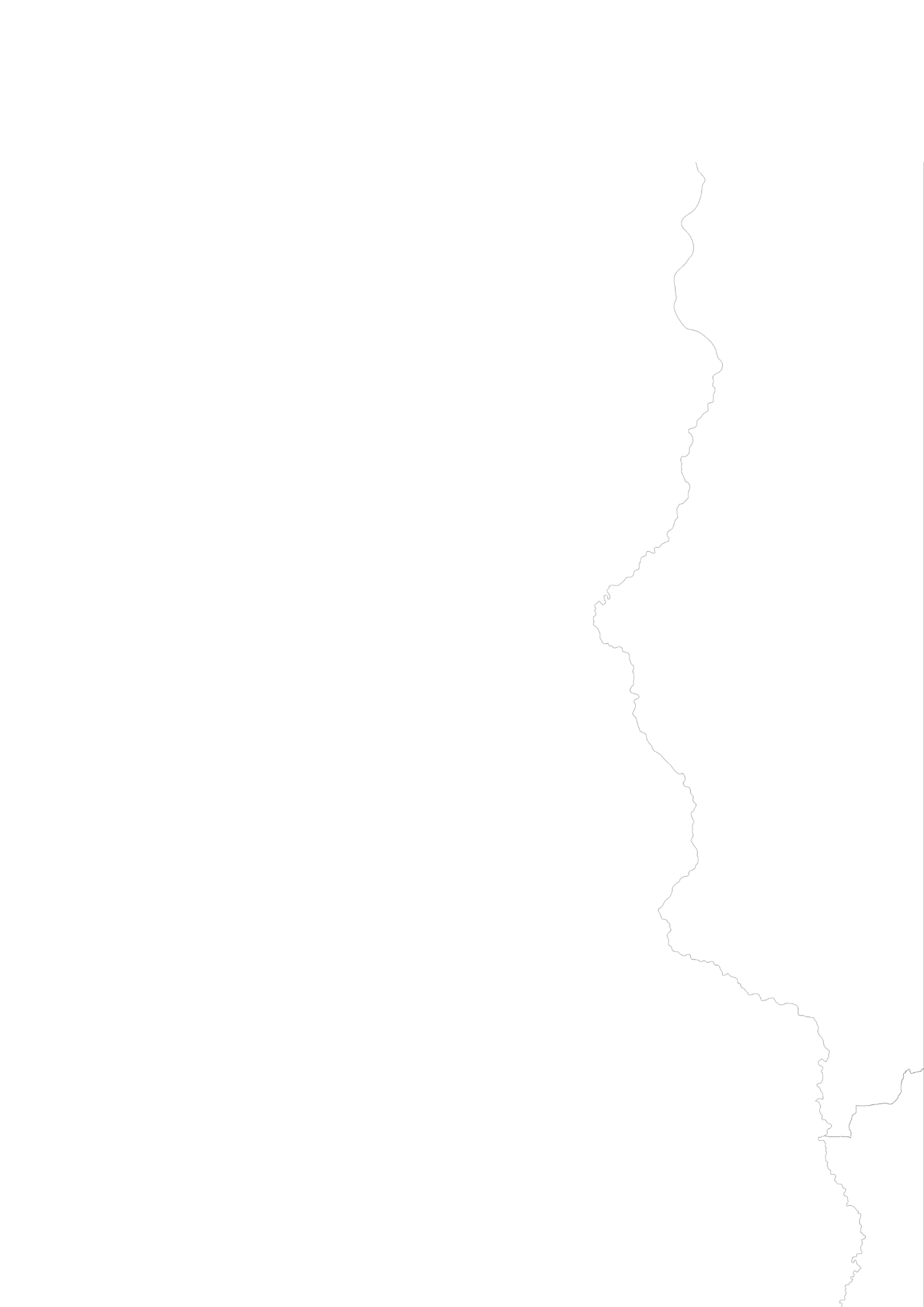
Należy mieć na uwadze, że w wielu przypadkach możliwe do zdobycia środki zewnętrzne będą rozdysponowywane w trybie konkursowym.

Spis rycin

Ryc. 1. Położenie partnerstwa 14
Ryc. 2. Wskaźniki rozwoju w poszczególnych obszarach (2015-2019) 17
Ryc. 3. Wskaźniki zmian w poszczególnych obszarach 2015-2019 – tendencje. 18
Ryc. 4. Drzewo problemów w sferze społecznej. 26
Ryc. 5. Drzewo problemów w sferze gospodarczej. 26
Ryc. 6. Drzewo problemów w sferze środowiskowej. 27
Ryc. 7. Kluczowe wyzwania rozwojowe Partnerstwa. 29
Ryc. 8. Najważniejsze priorytety w celach strategicznych partnerów. 31
Ryc. 9. Schemat planowanych ścieżek rowerowych. 52
Ryc. 10. Schemat systemu wdrażania Strategii 54

Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie opinii ogółu mieszkańców, liderów i młodzieży. 24
Tabela 2. Fiszka projektu strategicznego nr 1. 39
Tabela 3. Fiszka projektu strategicznego nr 2. 44
Tabela 4. Wskaźniki strategiczne osiągania celów Partnerstwa. 60

Spis fotografii

Fot. 1. Występ zespołu folklorystycznego z gm. Brzeźnica 19
Fot. 2. Wieczór nad zalewem w Małomicach 22
Fot. 3. Stacja Niegosławice z pociągiem retro 32
Fot. 4. 33
Fot. 5. 33
Fot. 6. Warsztaty w Żaganiu 2.06.2021 r. 33
Fot. 7. Widok Starego Miasta w Szprotawie 37