

Strategia terytorialna

**Partnerstwo
Razem dla rozwoju**



GMINA
DAMASŁAWEK



GMINA
JANOWIEC
WIELKOPOLSKI



GMINA
KCYNIA



GMINA
WAPNO



POWIAT
WĄGROWIECKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

Razem dla rozwoju



Strategia Terytorialna Partnerstwa Razem dla rozwoju

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Wojciech Zarzycki

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Powiat Wągrowiecki, Gmina Janowiec Wielkopolski, Gmina Kcynia, Gmina Damasławek, Gmina Wapno.

Skład Rady Partnerstwa

Tomasz Kranc – Starosta Wągrowiecki – Przewodniczący Rady Partnerstwa

Leszek Grzeczka – Burmistrz Janowca Wielkopolskiego

Marek Szaruga – Burmistrz Kcyni

Maciej Kędzierski – Wójt Gminy Wapno

Cyprian Wieczorek – Wójt Gminy Damasławek

Skład Grupy Roboczej

Beata Jessa - Koordynator Grupy Roboczej Partnerstwa, Kierownik Wydziału Rozwoju, Inwestycji i Transportu Publicznego. Starostwo Powiatowe w Wągrowcu

Anna Duda-Nowicka - Referat Edukacji, Promocji, Sportu i Kultury Urząd Miejski w Kcyni

Joanna Dworek – Sekretarz Gminy Damasławek

Marika Kosmowska – Sekretarz Gminy Wapno

Joanna Lubawa- Fura - Kierownik Referatu Infrastruktury i Ochrony Środowiska. Gmina Janowiec Wielkopolski



Spis treści

1. Synteza diagnozy i założenia do strategii	9
2. Cele partnerstwa	28
3. Projekty	46
3.1. Projekty strategiczne	49
3.2. Projekty uzupełniające	52
4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii	53
5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii	60
5.1. Wskaźniki realizacji strategii oraz monitorowanie procesu wdrażania strategii	60
5.2. Ocena stopnia osiągnięcia celów strategicznych	69
6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych.....	77
6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii.....	77
6.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii	78
6.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii.....	83
7. Źródła finansowania –potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów	84



1. Synteza diagnozy i założenia do strategii

Wprowadzenie.

Współpraca samorządów lokalnych pozwala na podjęcie bardziej efektywnych działań, a wykorzystanie istniejących na danym terenie zasobów i potencjałów może zaowocować efektem synergii we wspólnych przedsięwzięciach. Podjęcie realizacji wspólnych celów i konkretnych zadań jest odpowiedzią na potrzeby wspólnot obywateli zamieszkujących dany teren, a także jest próbą uzyskania przewag konkurencyjnych całego obszaru Partnerstwa.

Współpraca samorządów w ramach Partnerstwa Razem dla rozwoju, nie jest pierwszym doświadczeniem wzajemnej współpracy członków Partnerstwa. Świadomość wspólnoty regionu kulturowego Pałuk, jego dziedzictwa, doświadczeń i wyzwań dnia dzisiejszego, spowodowała konieczność stworzenia strategii terytorialnej wykraczającej poza obszar jednego powiatu, a nawet przekraczający granice województw kujawsko pomorskiego i wielkopolskiego.

Strategia Terytorialna Partnerstwa Razem dla rozwoju obejmuje lata 2021 – 2030.

Stworzenie wspólnej strategii terytorialnej Partnerstwa, w ramach projektu Centrum Wsparcia Doradczego, poprzedził etap wspólnej diagnozy obszaru Partnerstwa. Główne wnioski raportu diagnostycznego zostały wykorzystane w pierwszym rozdziale strategii. Już na etapie działań diagnostycznych w proces zaangażowano obywateli zamieszkujących obszar Partnerstwa. Przeprowadzono badania społeczne młodzieży, liderów społecznych oraz ogólne badania obywateli. Etap diagnozy zakończyło upublicznienie raportu diagnostycznego i debata publiczna nad wnioskami. Proces partycypacji był także ważnym elementem tworzenia strategii terytorialnej partnerstwa.

Wymiary strategii terytorialnej. Zarówno w raporcie diagnostycznym jak i w strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju, zidentyfikowano społeczne, gospodarcze, środowiskowe i przestrzenne powiązania funkcjonalne, które występują na obszarze Partnerstwa.

Wyzwania związane z polityką regionalną i krajową. Jednym z powodów opracowania strategii terytorialnej były nowe uwarunkowania wynikające z celów i kierunków polityki regionalnej na poziomie krajowym co związane jest z terytorialnym wymiarem wsparcia oraz polityką spójności w ramach perspektywy finansowej 2021 – 2027.

Refleksja strategiczna Partnerstwa związana była także z analizą nowych strategii wojewódzkich: Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku, a także Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+. Założono, że cele strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju będą spójne z ww. dokumentami.

Zakres i metodyka strategii.

Dokument Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju podzielony jest na siedem rozdziałów:

1. Pierwszy rozdział zawiera wnioski z diagnozy opracowanej między grudniem 2020 roku a kwietniem 2021 roku. W rozdziale tym znajdują się wstępne kierunki strategicznej interwencji i współpracy wypracowane przez członków Partnerstwa jeszcze na etapie diagnostycznym.
2. Treścią drugiego rozdziału jest wskazanie i opisanie celów partnerstwa. Na tym etapie zdefiniowano cele strategiczne w tym cel nadrzędny partnerstwa związany z tworzeniem struktur i kompetencji do długoterminowej współpracy i działań partnerów na rzecz określonego terytorium. Na tym etapie procesu strategicznego ostatecznie zdefiniowano cele strategiczne.
3. Trzeci rozdział strategii zawiera projekty wpisujące się w zdefiniowane wcześniej cele strategiczne. Źródłem projektów są przede wszystkim zidentyfikowane na etapie diagnostycznym kierunki strategicznej interwencji i współpracy.
4. Czwarty rozdział opisuje warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii. W rozdziale tym opisany jest system wdrażania, w tym struktury zarządzania strategią z uwzględnieniem partnerów społeczno-gospodarczych a także wskazanie podziału zadań pomiędzy partnerami.
5. W piątym rozdziale dokumentu opisany jest system monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii, który opisuje proces monitorowania oraz ewaluacji strategii wraz z określeniem wskaźników realizacji strategii.
6. Szósta część strategii to opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych. Ta część dokumentu dotyczy zaplanowania i opisanie procesu angażowania partnerów społeczno-gospodarczych oraz właściwych podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie na wszystkich etapach przygotowania i wdrażania strategii.
7. W ostatniej części strategii zaproponowano potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów.

Metodyka tworzenia strategii opiera się na zasadach, które odnoszą się zarówno do etapu tworzenia samej strategii jak i do jej wdrażania:

- **Model ekspercko – partycypacyjny.** W pracach nad strategią zastosowano model ekspercko – partycypacyjny zakładający wiodącą rolę Grupy Roboczej Partnerstwa z udziałem Doradców Partnerstw Związku Miast Polskich oraz udział przedstawicieli różnych grup interesariuszy w procesie opracowania i konsultowania dokumentu strategii. Kluczową rolę w procesie miała Rada Partnerstwa wyznaczająca kierunki rozwojowe.
- **Analiza danych i wniosków wynikających z raportu diagnostycznego.** Dokonano analizy danych w obszarach społecznych, gospodarczych i środowiskowych oraz przestrzennych pod kątem problemów i potencjałów rozwojowych obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju. Określono kierunki działań służące realizacji celów oraz wskazano najważniejsze obszary aktywności samorządów w latach 2021 – 2030.
- **Koncentracja wsparcia.** Ograniczono liczbę obszarów rozwojowych i celów do takich, które w procesie tworzenia strategii uznano za priorytetowe i mające decydujący wpływ na realizację wizji rozwoju Partnerstwa Razem dla rozwoju. W strategii nie dążono do tego, aby każdy obszar aktywności gmin uznać za strategiczny.
- **Wymiar terytorialny.** Zastosowano zasady wynikające z podejścia terytorialnego i zintegrowanego planowania – zidentyfikowano społeczne, gospodarcze, środowiskowe i przestrzenne powiązania funkcjonalne, które występują na obszarze Partnerstwa Razem dla rozwoju.
- **Partycypacja społeczna.** Rada Partnerstwa, Grupa Robocza wraz z Doradcami Partnerstw Związku Miast Polskich realizowali proces opracowania strategii zgodnie z dobrymi praktykami partycypacji społecznej. Położono nacisk na uspołecznienie kolejnych etapów prac na strategię, przy wykorzystaniu doświadczeń lokalnej społeczności, podmiotów publicznych i prywatnych. Zasadę partnerstwa i współpracy z interesariuszami zastosowano również w proponowanym systemie wdrażania Strategii.
- **System wdrażania.** Opracowano przejrzysty system wdrażania Strategii w oparciu o zasadę partnerstwa i równości Partnerów oraz stałą współpracę interesariuszy, uwzględniając elastyczności przyjętych rozwiązań, tak by zwiększyć sprawność realizacji strategii i skuteczność wykorzystywania dostępnych funduszy.
- **Wybór kierunków działań i projektów.** Określenie kierunków działań rozwojowych i wybór projektów, które zapewnią osiągnięcie celów strategii nastąpił we współpracy z interesariuszami w oparciu o proces partycypacji społecznej (warsztaty, ankieta, konsultacje społeczne). Skupiono się na przedsięwzięciach partnerskich i zintegrowanych, czyli takich,

które rozwiązują wspólne problemy obszaru Partnerstwa lub wzmacniają i rozwijają jego potencjały. Ideą takich przedsięwzięć jest połączenie sił samorządów zapewniające efekt synergii, w taki sposób, aby rezultaty i oddziaływanie projektów partnerskich były większe i korzystniejsze niż jest to możliwe do osiągnięcia w projektach indywidualnych.

▪ **Perspektywa finansowa 2021 – 2027.** Dostosowano rodzaj i zakres interwencji oraz system wdrażania strategii do wyzwań i uwarunkowań perspektywy finansowej UE 2021 – 2027 opierając się na zasadach obowiązujących w unijnych, krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych i operacyjnych.

▪ **Spójności z celami polityki regionalnej na poziomie województw.** Zachowano spójność z założeniami polityki regionalnej Państwa tak, aby strategia była spójna z kierunkami i obszarami interwencji oraz celami określonymi w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 oraz Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku a także Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+.

Podstawowe informacje o Partnerstwie Razem dla rozwoju.

Forma organizacyjna Partnerstwa.

Partnerstwo jest porozumieniem cywilno - prawnym o nazwie „Umowa o partnerstwie na rzecz realizacji Projektu pt.: „Razem dla rozwoju” z dnia 21 września 2020. W skład partnerstwa wchodzi:

- Powiat Wągrowiecki (województwo wielkopolskie);
- Gmina Damasławek (województwo wielkopolskie) - gmina wiejska;
- Gmina Wapno (województwo wielkopolskie) - gmina wiejska;
- Gmina Janowiec Wielkopolski (województwo kujawsko – pomorskie) – gmina miejsko wiejska;
- Gmina Kcynia (województwo kujawsko – pomorskie) – gmina miejsko wiejska.

Partnerstwo Razem dla rozwoju rozpoczęło realizację projektu Centrum Wsparcia Doradczego w listopadzie 2020 roku.

W pierwszym etapie Partnerstwo skupiło się na organizacji pracy partnerstwa i opracowaniu Planu Pracy Partnerstwa.

Od 01 stycznia 2021 do 30 kwietnia 2021 roku, Partnerstwo Razem dla rozwoju Przygotowało Raport Diagnostyczny będący punktem wyjścia do sporządzenia strategii terytorialnej.

Informacje geograficzne dotyczące partnerstwa:

Obszar Partnerstwa obejmuje wschodnią część Powiatu Wągrowieckiego i tym samym północno - wschodnią część Województwa Wielkopolskiego tj. Gminę Damasławek i Gminę Wapno oraz Gminę Kcynia (Powiat Nakielski) i Gminę Janowiec Wielkopolski (Powiat Żniński) położone w środkowo - zachodniej części Województwa Kujawsko - Pomorskiego. Całkowity obszar gmin tworzących partnerstwo wynosi 576,6 km², a liczba ludności stanowi 30 428 mieszkańców, w tym:

- Gmina Damasławek: obszar 104,7 km², ludność 5 326 osób;
- Gmina Wapno: 44,2 km², ludność 2 987 osób;
- Gmina Kcynia: 297 km², ludność 13 064 osób
- Gmina Janowiec Wielkopolski: 130,7 km², ludność 9 051 osób.

Gminy objęte partnerstwem tworzą zwarty obszar z różnymi powiązaniem funkcjonalnymi:

- Powiązania historyczne. Wszystkie gminy obejmują region kulturowo – etnograficzny Pałuki. Termin Pałuki wywodzi się prawdopodobnie od wyrazu „łuk”, „łęk”, „łęg” oznaczającego trawiastą nizinę pomiędzy gruntami ornymi lub od łukowatego kształtu niewielkich, ale wszechobecnych w tym rejonie wzniesień. Nazwa regionu pojawia się w zapiskach historycznych 23 listopada 1335 roku, gdzie występuje w formie Palukacensi. Obszar Pałuk wyznacza terytorialnie z jednej strony rzeka Noteć, natomiast z drugiej strony rzeka Wełna.
- Powiązania historyczne i turystyczne. Szlak Piastowski jest flagowym przykładem produktu turystycznego o wysokim potencjale kulturowym. To trasa turystyczna przebiegająca przez województwo wielkopolskie i województwo kujawsko - pomorskie. Szlak funkcjonuje przede wszystkim jako cel wycieczek autokarowych i samochodowych oraz szlak rowerowy.
- Powiązania komunikacyjne. Główną osią komunikacyjną jest droga powiatowa 1580P (Głogowiniec) granica Województwa Wielkopolskiego – Wapno – Damasławek – Dąbrowa - granica Województwa Kujawsko – Pomorskiego (Janowiec

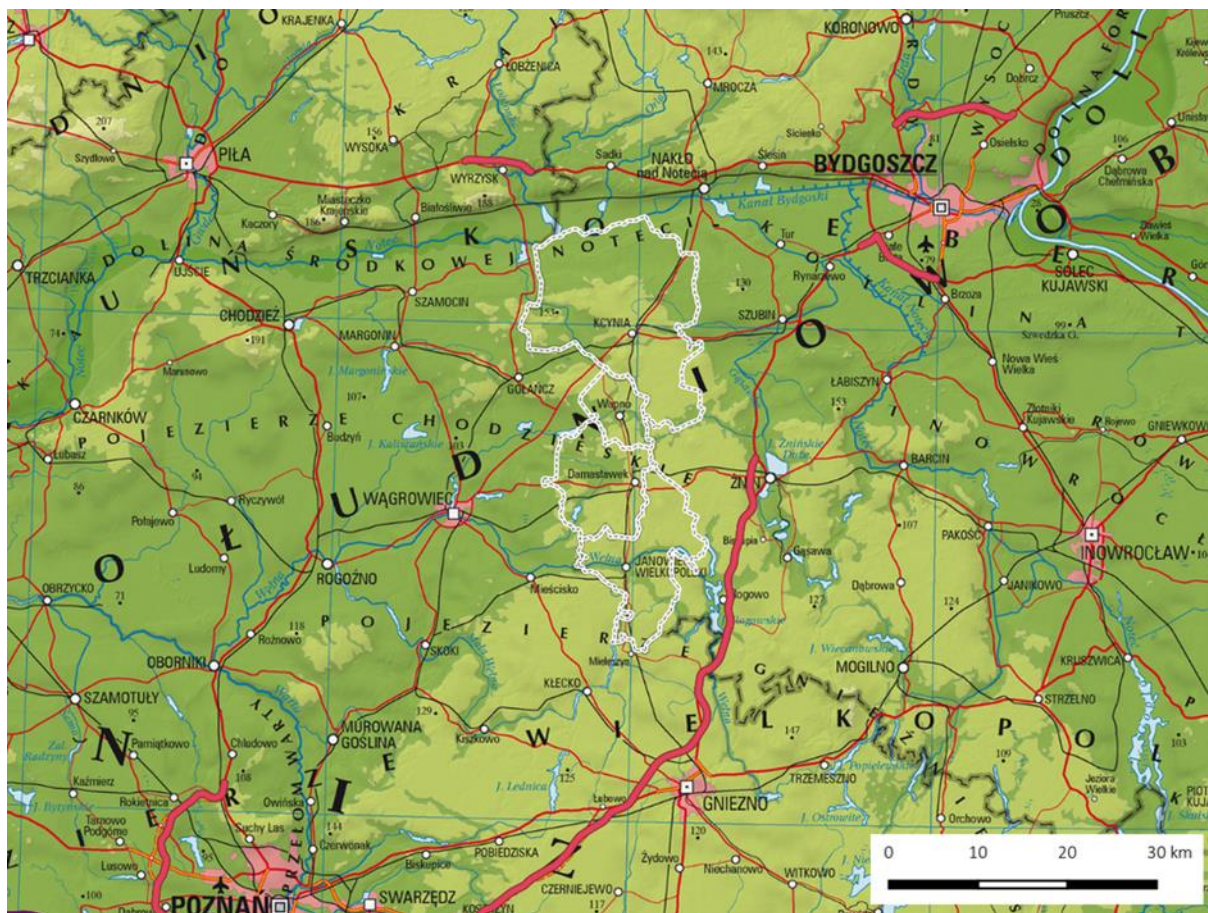
Wlkp.), zwana wschodnią ramą komunikacyjną powiatu. Ciąg ten kontynuowany jest dalej drogą powiatową nr 1580P w kierunku Janowca Wlkp. oraz drogą powiatową nr 1580P w kierunku Kcyni. Ciąg drogowy „spina” ze sobą drogę wojewódzką 241 Rogoźno- Tuchola z drogą powiatową Janowiec – Żnin.

Kolejnym elementem spójności komunikacyjnej jest linia kolejowa 281 Oleśnica - Chojnice. W ramach działalności Stowarzyszenia Jednostek Samorządu Terytorialnego „Komunikacja” opracowana została „Analiza możliwości uruchomienia przewozów pasażerskich na linii kolejowej nr 281 na odcinku Gniezno - Janowiec Wielkopolski – Damasławek – Wapno - Kcynia – Nakło nad Notecią”. Działania te są powiązane z przebudową linii kolejowej z Poznania do Gołańczy.

- Powiązania społeczno–gospodarcze. Mieszkańcy obszaru partnerstwa realizują wiele aspektów życia społeczno–gospodarczego na jego terenie (praca, nauka, opieka medyczna, edukacja, itd.) w ramach wzajemnego sąsiedztwa.

Przeważający obszar partnerstwa stanowią tereny użytkowane rolniczo. Sprzyjają temu wysokiej jakości gleby wyróżniające ten rejon od innych gmin. Rolnictwo sprzyja również rozwojowi sektora okołorolniczego.

Ryc. 1 Mapa obszaru Partnerstwa



Źródło: opracowanie własne.

Historia współpracy partnerstwa

Jednym z najważniejszych doświadczeń Partnerstwa jest współpraca samorządów w ramach Stowarzyszenia Jednostek Samorządu Terytorialnego „Komunikacja” (<http://stowarzyszeniekomunikacja.pl/aktualnosci>). Stowarzyszenie Jednostek Samorządu Terytorialnego „Komunikacja” zostało powołane do życia 4 lipca 2000 roku przez 15 samorządów terytorialnych.

W skład stowarzyszenia wchodzi: Powiat Poznański, Powiat Wągrowiecki, Miasto Poznań, Miasto Wągrowiec, Gmina Wągrowiec, Miasto i Gmina Murowana Goślina, Miasto i Gmina Nakło nad Notecią, Miasto i Gmina Gołańcz, Miasto i Gmina Skoki, Gmina Kcynia, Miasto i Gmina Rogoźno, Gmina Czerwonak, Gmina Wapno, Gmina Damasławek oraz Gmina Mieścisko.

Stowarzyszenie określiło swoje cele:

- Lepsza komunikacja poprzez poprawę warunków komunikacyjnych pomiędzy gminami, powiatami i województwami w obrębie województwa wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego.
- Tworzenie regionalnych szlaków turystycznych, wodnych, pieszych i rowerowych w celu szybszego, sprawniejszego i bezpieczniejszego przemieszczania się mieszkańców.
- Współpraca z Marszałkiem Województwa Wielkopolskiego, Prezydentem Poznania i Marszałkiem Województwa Kujawsko-Pomorskiego w obszarze połączeń komunikacyjnych.

Wszystkie samorządy lokalne będące członkami Partnerstwa Razem dla rozwoju mają doświadczenie w realizacji przedsięwzięć partnerskich. Są to zarówno prowadzenie projektów ze środków Unii Europejskiej, animacja przedsięwzięć w ramach lokalnych grup działania jak i działania niesformalizowane. Doświadczenia samorządów Partnerstwa zostały szczegółowo opisane w pierwszym rozdziale Raportu Diagnostycznego Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Podstawowe wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych wskazane w Raporcie Diagnostycznym Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Samorządy wchodzące w skład partnerstwa związane są z sobą dziedzictwem kulturowym i historycznym. Gminy mają charakter rolniczy i charakteryzują się dobrą klasą ziem.

Gminy wchodzące w skład Partnerstwa „Razem dla rozwoju” położone są na obszarze trzech powiatów. Badając opinie mieszkańców należy zauważyć, że mieszkańcy korzystają z usług w swoich gminach, a w drugiej kolejności w gminach sąsiadujących, ale nie będących członkami partnerstwa. Możemy wnioskować, że w drugiej kolejności mieszkańcy korzystają z usług w miastach powiatowych.

To co łączy gminy partnerstwa to położenie na peryferiach województw, podobna odległość do miast wojewódzkich i innych ważnych miast subregiony (Poznań, Piła i Gniezno). Położenie w pobliżu wspomnianych miast umożliwia dostęp do rynku pracy (lepiej płatnych miejsc pracy), do placówek edukacyjnych, lepszej oferty kulturalnej.

Przewagą konkurencyjną obszaru partnerstwa są względnie tańsze ceny nieruchomości w porównaniu do dużych miast. Może to wpłynąć na zmniejszenie niekorzystnego bilansu migracyjnego gmin partnerstwa.

Podsumowując należy stwierdzić, że gminy wchodzące w skład partnerstwa generalnie zaspakajają podstawowe, endogeniczne funkcje wewnętrzne pełnione na rzecz mieszkańców gminy.

Gminy partnerstwa wiążą również wspólne problemy i wyzwania. Aby stworzyć lepsze warunki do życia mieszkańców, widzą konieczność rozszerzenia realnego obszaru funkcjonalnego poza obszar pojedynczych gmin czy powiatów. Wyzwaniem jest połączenie z miastami subregionu i stolicami województw co powinno wpłynąć na zahamowanie niekorzystnego trendu migracji i polepszenie dostępu do rynku pracy i usług społecznych.

Kluczowe potencjały i bariery zidentyfikowane w procesie diagnostycznym.

W toku prac nad raportem zdefiniowane zostały główne bariery oraz problemy i deficyty rozwojowe obszaru Partnerstwa „Razem dla rozwoju”:

1. niski stopień przedsiębiorczości
2. niski stopień aktywności społecznej
3. problem z dostępem do miejsc pracy
4. depopulacja i starzenie się społeczeństwa
5. wykluczenie transportowe

Zidentyfikowano zarówno przyczyny problemów, jak i ich skutki.

Problemy i deficyty rozwojowe prowadzą do obniżenia atrakcyjności społecznej i gospodarczej obszaru Partnerstwa. Powodują one migracje mieszkańców do miejsc, które oferują miejsca pracy wysokiej jakości i lepsze warunki życia.

Za główny problem obszaru Partnerstwa należy zatem uznać niską aktywność społeczną i niską przedsiębiorczość spowodowaną peryferyjnym położeniem obszaru Partnerstwa i wykluczeniem transportowym.

Analiza SWOT została opracowana w sposób klasyczny polegający na zestawieniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń Partnerstwa, uwzględniając zarówno jego czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Tabela 1. Analiza SWOT. Silne i słabe strony obszaru Partnerstwa

Silne Strony	Słabe Strony
<p>-zmniejszająca się liczba osób bezrobotnych;</p> <p>-dość wysoka i stała frekwencja w wyborach;</p> <p>-rozbudowana sieć oświatowo-wychowawcza, zapewniająca edukację i wychowanie od poziomu przedszkolnego po kształcenie podstawowe;</p> <p>-dostępna infrastruktura kulturalna i rekreacyjno-sportowa;</p> <p>-duży poziom wykrywalności przestępstw;</p> <p>-małe zanieczyszczenie środowiska naturalnego na terenie Partnerstwa, ale poza terenami zurbanizowanymi;</p> <p>-wysoka klasa bonitacyjna gleb przy jednoczesnym dużym odsetku wykorzystania powierzchni obszaru w kierunku rolniczym;</p> <p>-względnie duża liczba przedsiębiorstw (mikro i małych) zarejestrowanych w rejestrze REGON;</p> <p>- nowe organizacje pozarządowe.</p>	<p>-położenie na granicy województwa wielkopolskiego i kujawsko pomorskiego - obszar peryferyjny;</p> <p>-zmniejszająca się liczba ludności i gęstość zaludnienia;</p> <p>-postępujący proces starzenia się społeczeństwa oraz wzrost udziału osób w wieku poprodukcyjnym;</p> <p>-rosnący wskaźnik obciążenia demograficznego;</p> <p>-ujemne saldo migracji;</p> <p>- wysoka liczba klientów pomocy społecznej w gminach Partnerstwa;</p> <p>- wzrost liczby seniorów;</p> <p>- słaba dostępność komunikacyjna;</p> <p>-mniejsze zasoby mieszkaniowe w porównaniu do grup porównawczych;</p> <p>- mała aktywność społeczna (porównywalnie mniej organizacji pozarządowych i porównywalnie mniej zadań publicznych zleczanych organizacjom pozarządowym);</p> <p>- oferta szkół ponadpodstawowych niewystarczająco dostosowana do potrzeb rynku pracy;</p> <p>- brak monitorowania czystości powietrza na większości terenów zurbanizowanych. Problem smogu w miesiącach zimowych;</p> <p>-dochodowość działalności gospodarczych jest względnie niska na co pokazuje wskaźnik przeciętnego wynagrodzenia brutto;</p>

Silne Strony	Słabe Strony
	<p>-brak sieci gazowej na terenie niektórych JST;</p> <p>-niewystarczająco rozwinięta sieć światłowodowa.</p> <p>-brak planów zagospodarowania przestrzennego na większości obszaru Partnerstwa;</p> <p>-słabo rozwinięte rolnictwo ekologiczne;</p> <p>-słabe możliwości zatrudnienia na terenie Partnerstwa poza sektorem rolniczym, co może wpływać na zamożność społeczeństwa;</p> <p>-brak dobrze płatnych ofert pracy;</p> <p>- słaba dostępność przygotowanych terenów inwestycyjnych pod działalność gospodarczą;</p> <p>-brak możliwości kształcenia się na obszarze Partnerstwa na poziomie wyższym (np. studia licencjackie, magisterskie).</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Analiza SWOT. Szanse i zagrożenia obszaru Partnerstwa

Szanse	Zagrożenia
<p>-możliwość pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych, wykorzystywanie różnego rodzaju programów unijnych i pomocowych;</p> <p>-w ramach współpracy samorządów partnerskich przez lobbing na poziomie</p>	<p>-dalszy spadek liczby ludności i utrzymujące się ujemne saldo migracji (wyludnianie się gminy);</p> <p>-występowanie ukrytego bezrobocia w rolnictwie;</p>

<p>samorządów województw i rządu;</p> <ul style="list-style-type: none"> -rozwój społeczeństwa informacyjnego; -adaptacja do zmian klimatu, inwestycje w odnawialne źródła energii, małą retencję itd.; -rozwój edukacji na poziomie ponadpodstawowym dostosowanej do potrzeb lokalnych pracodawców (w samorządach powiatowych nie należących do Partnerstwa); -stworzenie grup producenckich w ramach rolnictwa ekologicznego; -stworzenie wspólnej bazy terenów inwestycyjnych; -budowa trasy S5 stanowiąca szansę na większą aktywizację gospodarczą obszaru Partnerstwa. - położenie w pobliżu dużych miast (Bydgoszcz, Poznań, Gniezno, Piła). - Rozwój transportu kolejowego i drogowego. 	<ul style="list-style-type: none"> -niska dochodowość pracy w rolnictwie; -zwiększające się obciążenia budżetów JST; -nieprzewidywalna sytuacja epidemiologiczna w kraju i na świecie; -zmiany klimatyczne, spadek efektywności produkcji rolniczej oraz postępujące zagrożenie dla środowiska przyrodniczego; -zmiana systemu finansowania inwestycji w ramach polityki spójności 2021–2027, czyli zmniejszony poziom dofinansowania i więcej instrumentów zwrotnych; - różnice w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego i Województwa Wielkopolskiego oraz konsekwencje w postaci ograniczeń w pozyskiwaniu środków dla całego Partnerstwa.
---	--

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie analiz problemów posłużono się metodą drzewa problemów, określając przyczyny, problemy i skutki. Analiza ta wyłoniła główny problem obszaru.

Zdiagnozowano podstawowe problemy:

Tabela 3. Drzewo problemów: niski stopień przedsiębiorczości.

Skutek: Problem z dostępem do miejsc pracy.
Problem: Niski stopień przedsiębiorczości
Przyczyna: Niekorzystny bilans migracji mieszkańców, niski kapitał społeczny związany z migracją osób wykształconych. Brak uzbrojonych terenów inwestycyjnych. Słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna (np. związana z byłą kopalnią w Wapnie). Niedostatecznie wykorzystane walory środowiska przyrodniczego.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Drzewo problemów: niski stopień aktywności społecznej.

Skutek: względnie niska świadomość mieszkańców dotycząca wspólnych wyzwań społeczności lokalnych np. w kwestii ochrony środowiska i wymiany pieców, Duży procent osób w społeczności z postawą bierną i roszczeniową.
Problem: niski stopień aktywności społecznej
Przyczyna: migracja osób wykształconych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Drzewo problemów: problem z dostępem do miejsc pracy.

Skutek: mała oferta miejsc pracy, niskie zarobki w różnych sektorach, względnie duże bezrobocie, brak specjalistów w wielu branżach
Problem: problem z dostępem do miejsc pracy
Przyczyna: niski stopień przedsiębiorczości, peryferyjne położenie obszaru partnerstwa, wykluczenie transportowe- peryferyjne położenie obszaru partnerstwa pogłębione niewystarczającą siecią transportu publicznego (brak połączeń kolejowych linii 281 i 356, niedostateczna sieć połączeń autobusowych) - utrudniony dojazd do strategicznych miast: Bydgoszczy, Torunia, Poznań, Piły i Gniezna)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Drzewo problemów: depopulacja i starzenie się społeczeństwa.

<p>Skutek: Względnie duże wydatki na pomoc społeczną (bierne formy pomocy) powodujące ograniczenia w gminach w inwestycjach infrastrukturalnych i w kapitał ludzki.</p> <p>Niewystarczająca oferta usług społecznych na terenie partnerstwa.</p> <p>Coraz niższe przychody z podatku PIT dla gmin.</p> <p>Coraz mniejsza liczba uczniów w szkołach i coraz większe wydatki na oświatę, które uzupełniają subwencję oświatową.</p> <p>Mniej środków finansowych na inwestycje w zakresie sportu, rekreacji, kultury i innych usług mających wpływ na jakość życia mieszkańców.</p>
<p>Problem: depopulacja i starzenie się społeczeństwa</p>
<p>Przyczyna: niekorzystny bilans migracji, dość niski przyrost naturalny.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Drzewo problemów: wykluczenie transportowe.

<p>Skutek: -problem z dostępem do specjalistycznej opieki zdrowotnej w miastach powiatowych i wojewódzkich</p> <ul style="list-style-type: none">- niska aktywność społeczna i niski poziom przedsiębiorczości- problem z dostępem do szkolnictwa średniego i wyższego- ujemny wynik migracji ludności
<p>Problem: wykluczenie transportowe</p>
<p>Przyczyna: niewystarczająca sieć transportu publicznego (brak połączeń kolejowych linii 281 i 356, niedostateczna sieć połączeń autobusowych) - utrudniony dojazd do strategicznych miast /drogi powiatowe i wojewódzkie wymagające przebudowy lub remontu/: Bydgoszczy, Torunia, Poznań, Piły i Gnieźna)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa.

W procesie planowania rozwoju istotne jest wskazanie determinant rozwojowych tj. tych elementów, które w procesie rozwoju mogą wzmacniać lub osłabiać potencjały Partnerstwa „Razem dla rozwoju”. Równie ważne jest zidentyfikowanie tych elementów, które mogą pogłębiać istniejące problemy lub przyczyniać się do ich eliminowania.

W poniższych tabelach dokonano oceny wpływu wybranych, najważniejszych determinant rozwojowych na potencjały i deficyty Partnerstwa. Zastosowano następujące symbole:

- 2 -bardzo duży, pozytywny wpływ na potencjały/deficyty
- 1 -duży, pozytywny wpływ na potencjały/deficyty
- 0 -brak wpływu – czynnik neutralny
- 1 -duży, negatywny wpływ na potencjały/deficyty
- 2 -bardzo duży, negatywny wpływ na potencjały/deficyty

Tabela 8. Determinanty rozwoju - wpływ na potencjały obszaru Partnerstwa.

Potencjały/ determinanty rozwoju	PO_1	PO_2	PO_3	PO_4	PO_5
Zmiany demograficzne	-2	0	-2	-1	-1
Depopulacja, starzenie się społeczności	-2	0	-2	-1	-1
Zatrzymanie mieszkańców	-2	0	-2	-1	-2
Poprawa jakości życia na obszarze	-1	1	0	1	-2
Edukacja	-2	1	0	1	-2
Rozwój usług	-1	0	2	0	-1
Poprawa dostępności dobrze płatnych miejsc pracy	-1	0	-1	0	-1
Poprawa dostępności komunikacyjnej	-1	0	-1	2	-1
Poprawa dostępności cyfrowej	0	0	1	1	0
Lepsza dostępność mieszkań	-1	0	1	0	0
Dostępność wykształconych, przygotowanych	-2	0	-1	0	0

Potencjały/ determinanty rozwoju	PO_1	PO_2	PO_3	PO_4	PO_5
kadr pracowniczych					
Klimat dla przedsiębiorczości	-1	0	-1	1	0
Jakość środowiska	0	0	0	0	-1
Angażowanie mieszkańców i przedsiębiorców we współpracę na rzecz rozwoju	-1	0	1	1	0
Integracja	-1	0	0	2	-1
Rozwój potencjału administracyjnego	-2	0	-1	2	0
Stabilność i bezpieczeństwo	0	0	-1	1	0
Stabilne prawodawstwo	0	0	0	1	0
Wspólna wizja rozwoju	1	1	1	2	2
Lepsza sytuacja finansowa samorządów	-2	0	-1	1	0
Dostępność funduszy	0	0	1	1	0

Źródło: opracowanie własne.

PO_1 - Potencjał demograficzno-społeczny - kapitał ludzki (silne więzi społeczne, poczucie wspólnotowości mieszkańców, aktywni liderzy)

PO_2 - Potencjał przyrodniczo- kulturowy – poczucie dziedzictwa kulturowego i historycznego, dziedzictwo kulinarne, miejsc do rekreacji, działalność instytucji sfery kultury

PO_3 - Potencjał Gospodarczy - produkcja rolnicza roślinna i zwierzęca, znane marki na rynku

PO_4 - Potencjał instytucjonalny - struktura organizacyjna partnerstwa, wcześniejsze doświadczenie członków partnerstwa, otwartość na dialog i zmianę, altruistyczne nastawienie na cele, przywództwo

PO_5 - Potencjał przestrzenny- istniejąca infrastruktura drogowa i kolejowa, położenie geograficzne względem dużych miast, charakter rolniczy obszaru, unikatowe zasoby (np. kopania w Wapnie), szlaki turystyczne, zróżnicowana struktura osiedleńcza, czyste powietrze na terenach niezamieszkałych

Tabela 9. Determinanty rozwoju - wpływ na deficyty obszaru Partnerstwa

Problem / determinanty rozwoju	PR_1	PR_2	PR_3	PR_4	PR_5
Zatrzymanie mieszkańców	-2	-1	-2	-1	-2
Poprawa jakości życia na obszarze	-2	-1	-2	-2	-2
Edukacja	1	1	-1	0	-1
Rozwój usług	-2	0	-1	0	-1
Poprawa dostępności dobrze płatnych miejsc pracy	-2	0	-1	0	-2
Poprawa dostępności cyfrowej	0	0	0	0	0
Lepsza dostępność mieszkań	-1	0	-1	0	0
Dostępność wykształconych, przygotowanych kadr pracowniczych	-1	-1	-1	0	-1
Klimat dla przedsiębiorczości	-1	-1	-1	0	-1
Jakość środowiska	0	-1	0	0	0
Angażowanie mieszkańców i przedsiębiorców we współpracę na rzecz rozwoju	-1	-1	-1	0	0
Integracja	-1	-1	-1	-1	0
Rozwój potencjału administracyjnego	0	0	0	0	0
Stabilność i bezpieczeństwo	0	0	0	0	0
Stabilne prawodawstwo	-1	0	0	0	0
Wspólna wizja rozwoju	1	1	1	0	2
Lepsza sytuacja finansowa samorządów	-1	1	0	-1	-1
Dostępność funduszy	-1	1	0	0	-1

Źródło: opracowanie własne.

- PR_1 Niski stopień przedsiębiorczości
- PR_2 Niski stopień aktywności społecznej
- PR_3 Problem z dostępem do miejsc pracy
- PR_4 Depopulacja i starzenie się społeczeństwa
- PR_5 Wykluczenie transportowe

Analizując poszczególne determinanty rozwojowe Partnerstwa widać, które zasoby i które deficyty mają na nie wpływ. Mocnym zasobem mogącym mieć wpływ na rozwój jest zasób instytucjonalny – Partnerstwo, które reprezentuje z sobą doświadczenie i wspólną wizję rozwojową.

Deficyty obszaru Partnerstwa mające wpływ na poszczególne determinanty rozwojowe to niski stopień przedsiębiorczości i niski stopień aktywności społecznej oraz wykluczenie komunikacyjne.

Kluczowe wyzwania oraz kierunki strategicznej interwencji i współpracy:

Obszar społeczny:

- Przeciwdziałanie negatywnym trendom w demografii. Wspieranie młodzieży i seniorów;
- Przeciwdziałanie niekorzystnemu bilansowi migracji;
- Rozwój kapitału społecznego;
- Optymalizowanie i sieciowanie usług społecznych.

Obszar gospodarczy:

- Opracowanie i systematyczne wdrażanie modelu współpracy z przedsiębiorcami;
- Stworzenie miejsc przeznaczonych do inwestycji gospodarczych;
- Rozwój obszaru IT dla mieszkańców Partnerstwa;
- Poprawa sytuacji na rynku pracy;
- Wspieranie rolnictwa na obszarze Partnerstwa.

Obszar środowiskowy:

- Potrzeba rozwoju zielonych źródeł energii (w tym sieci gazowej);
- Rozwój transportu publicznego (zielony transport) zwłaszcza uruchomienie przewozów pasażerskich na istniejących trasach kolejowych na terenie Partnerstwa.

Obszar przestrzenny:

- Rozwój transportu drogowego i kolejowego (w kontekście korzyści społecznych i gospodarczych)
- Wykorzystanie położenia na granicy województw (minimalizacja negatywnych zjawisk związanych z peryferyjnym położeniem oraz wykorzystanie szans związanych z położeniem pomiędzy Poznaniem, Bydgoszczą, Gnieznem i Piłą.)

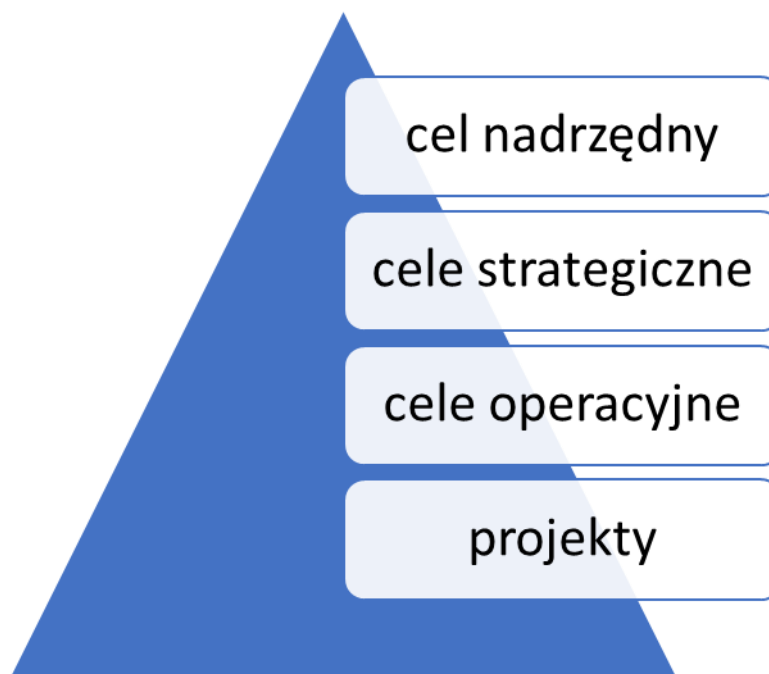
2. Cele partnerstwa

Po etapie diagnozy, Partnerstwo „Razem dla rozwoju” sformułowało cel nadrzędny, który zawiera główne zagadnienia wokół których budowana jest długoterminowa współpraca partnerów na rzecz terytorium partnerstwa. Przyjęty horyzont współpracy określono na rok 2030.

Kolejny poziom to zdefiniowane cele strategiczne. Do ich określenia przyczyniły się zidentyfikowane kluczowe wyzwania zdefiniowane w procesie diagnostycznym. Przy formułowaniu celów, brano pod uwagę także potencjałów obszaru partnerstwa (w tym zasobów i produktów), problemów i deficytów obszaru partnerstwa oraz determinant potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa.

Następnie do każdego celu strategicznego sformułowano cel operacyjny oraz propozycję projektów mających realizować dany obszar strategii.

Ryc. 2 Architektura formułowania celów Partnerstwa Razem dla rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

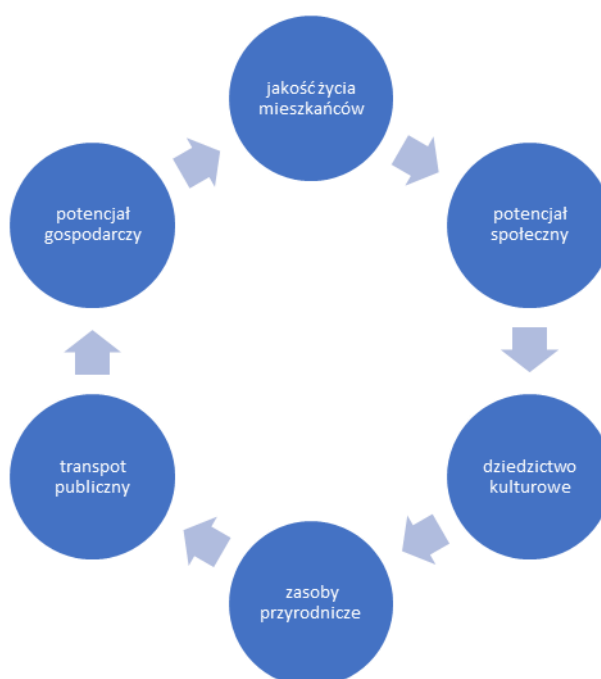
Cel nadrzędny Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, cele strategiczne oraz cele operacyjne są wynikiem pracy na etapie diagnozy, a także pracy Grupy Roboczej Partnerstwa i Rady Partnerstwa.

Ostateczny sformułowanie celów nastąpiło 11 czerwca 2021 roku, podczas warsztatu z udziałem Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej Partnerstwa.

Partnerstwo „Razem dla rozwoju” sformułowało cel nadrzędny Partnerstwa:

„Samorządy Partnerstwa Razem dla rozwoju, poprzez rozwój transportu publicznego, rozwijają potencjał społeczny i gospodarczy, podnoszą poziom życia mieszkańców oraz dbają o środowisko przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe obszaru Partnerstwa dla dobra jego obecnych i przyszłych pokoleń w myśl zasad zrównoważonego rozwoju.”

Ryc. 3. Obszary współpracy Partnerstwa „Razem dla rozwoju” sformułowane w celu nadrzędnym.



Źródło: opracowanie własne.

W dalszym procesie tworzenia strategii Partnerstwa sformułowano cztery cele strategiczne mające kluczowe znaczenie w realizacji celu nadrzędnego:

- 1. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy mieszkańców.**
- 2. Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa.**
- 3. Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa**
- 4. Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa).**

Uzasadnienie celów strategicznych:

Cel strategiczny 1. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy mieszkańców.

Cel strategiczny odpowiada na silnie akcentowany przez mieszkańców Partnerstwa problem jakim jest niewystarczający stopień skomunikowania obszaru Partnerstwa z miastami sąsiadującymi (zwłaszcza Bydgoszczą, Poznaniem i Gnieznem). Zarówno w badaniach liderów z obszaru Partnerstwa, obywateli oraz młodzieży, wskazywano dostępność i spójność komunikacyjną jako poważny deficyt.

Słaby stopień skomunikowania, spowodowany między innymi położeniem Partnerstwa na styku dwóch województw, pogłębia peryferyjny charakter obszaru. Słaba jakość i częstotliwość połączeń komunikacji publicznej a nawet niewykorzystane zasoby w postaci nieczynnych dla ruchu pasażerskiego linii kolejowych, powoduje ograniczony dostęp mieszkańców Partnerstwa do atrakcyjnych miejsc pracy, usług społecznych (zwłaszcza szkół wyższych i specjalistycznej służby zdrowia oraz instytucji kultury). Z drugiej strony, sprawniejsza komunikacja może spowodować podniesienie atrakcyjności Pałuk dla zewnętrznych inwestorów.

Polepszenie sieci drogowej położonej na obszarze samorządów Partnerstwa pozwoli na sprawniejszy dojazd do sąsiadujących z Partnerstwem miast, a przez połączenie z

drogą ekspresową S5, pozwoli na włączenie się do systemu dróg ekspresowych i autostrad w Polsce i w Europie.

Polepszenie jakości i ilości połączeń komunikacji publicznej kolejowej z Poznaniem, Bydgoszczą, Gniezmem i Wrześnią może spowodować poprawę sytuacji na rynku pracy obszaru Partnerstwa poprzez pojawienie się atrakcyjniejszych miejsc pracy.

Dobre połączenia komunikacyjne pozwolą na możliwość dojazdu do miejsc pracy przy jednoczesnym zamieszkaniu na obszarze Partnerstwa. Przedstawioną sytuację potwierdzają badania społeczne liderów Partnerstwa, młodzieży oraz ogólne badania obywateli Partnerstwa przeprowadzone w styczniu i lutym 2021 roku.

Przewagą konkurencyjną obszaru Partnerstwa jest atrakcyjność cen nieruchomości w stosunku do sąsiadujących z obszarem Partnerstwa większych miast oraz silne więzi z rodzinami oraz społecznością lokalną- potwierdzone w badaniach.

Za przyczynę wykluczenia transportowego uznano niewystarczającą sieć transportu publicznego (brak połączeń kolejowych linii 281 i 356, niedostateczna sieć połączeń autobusowych) - utrudniony dojazd do strategicznych miast: Bydgoszczy, Torunia, Poznania, Piły i Gniezna).

Słaba dostępność komunikacyjna ma wpływ na:

- problem z dostępem do atrakcyjniejszych miejsc pracy;
- problem z dostępem do specjalistycznej opieki zdrowotnej w miastach powiatowych i wojewódzkich;
- problem z dostępem do szkolnictwa średniego i wyższego;
- niską aktywność społeczną i niski poziom przedsiębiorczości;
- ujemny wynik migracji ludności

Za kierunek strategiczny Rada Partnerstwa uznała rozwój transportu drogowego i kolejowego ze względu na potencjalne korzyści społeczne i gospodarcze.

Bazując na dobrych doświadczeniach związanych z modernizacją linii kolejowej Poznań- Wągrowiec, zakłada się, że możliwość sprawnego przemieszczania się

pozwole na podejmowanie części aktywności życiowych poza obszarem Partnerstwa bez konieczności migracji na stałe. Spowoduje to:

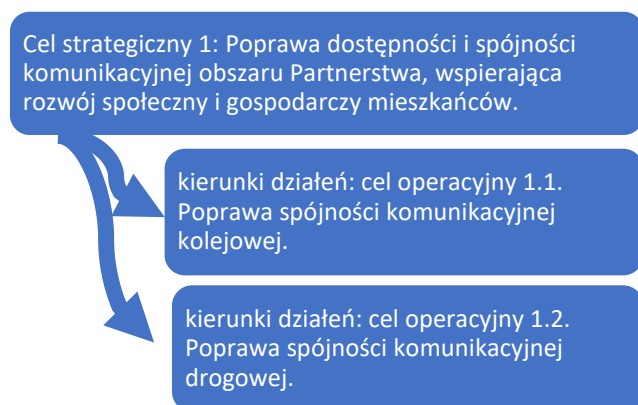
- zmniejszenie lub odwrócenie negatywnego trendu stałej migracji poza obszar Partnerstwa;
- poprawa jakości życia na obszarze;
- polepszenia dostępu do edukacja (zwłaszcza wyższej);
- lepszy dostęp do usług;
- poprawa dostępności dobrze płatnych miejsc pracy;
- dostępność wykształconych, przygotowanych kadr pracowniczych;
- poprawa stanu środowiska naturalnego poprzez rozwój transportu zbiorowego.

Kierunki działań w ramach celu strategicznego 1. „Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy

mieszkańców” zostały określone w kierunkach operacyjnych: 1.1. Poprawa spójności komunikacyjnej kolejowej oraz 1.2. Poprawa spójności komunikacyjnej drogowej.

Samorządy tworzące Partnerstwo Razem dla rozwoju zamierzają wspólnie z kluczowymi Partnerami podjąć działania zmierzające do inwestycji drogowych i kolejowych.

Ryc. 4. Cel strategiczny nr 1 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.



Źródło: opracowanie własne

Cel strategiczny 2. Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa.

Zmieniająca się sytuacja demograficzna na obszarze Partnerstwa, powoduje, że grupą mieszkańców która gwałtownie powiększa się są seniorzy. Dobrostan osób w wieku poprodukcyjnym (zdrowie, sprawność fizyczna, kontakty społeczne, poczucie

bezpieczeństwa, podejmowanie ról społecznych w społeczności) ma niezwykle ważne znaczenie dla całej społeczności Pałuk. Dbłość o obywateli w wieku senioralnym jest kluczowa nie tylko ze względu na wartości etyczne, ale także ze względu na konieczność sprawnej redystrybucji usług opiekuńczych świadczonych przez gminy, w momencie, gdy rodzina nie będzie w stanie opiekować się seniorem. Z racji tego, że seniorzy są grupą niezwykle zróżnicowaną, konieczne jest poszukiwanie i realizowanie szerokiej oferty wsparcia przez usługi społeczne. Działania związane z seniorami nie powinny być tylko realizowane „dla seniorów” ale współtworzone „razem z seniorami”, w sposób partycypacyjny.

Kolejną ważną grupą obywateli jest młodzież i młode osoby dorosłe. Na etapie ukończenia szkół średnich, młodzież podejmuje decyzje o kontynuowaniu edukacji na uczelniach wyższych, które usytuowane są poza obszarem partnerstwa. Podejmując decyzje o założeniu rodziny, młodzi ludzie podejmują jednocześnie decyzję czy zamieszkają na obszarze Partnerstwa czy poza nim. Do tej pory widoczna jest duża migracja osób do 30 roku życia poza obszar Partnerstwa.

Usługi społeczne skierowane dla młodzieży i dla młodych rodzin w znaczący sposób powinny mogąc ponieść atrakcyjność obszaru Partnerstwa i mieć realny wpływ na decyzje związane z osiedleniem się na terenie obszaru Partnerstwa.

Na etapie sporządzania raportu diagnostycznego Partnerstwa Razem dla rozwoju, w sferze społecznej określono następujące kluczowe produkty:

- sieć współpracy i samokształcenia szkół obszaru partnerstwa;
- działania na rzecz wzrostu świadomości ekologicznej (wykorzystanie alternatywnych źródeł energii);
- spójna oferta kulturalna dla mieszkańców.

Bazując na analizie determinantów rozwoju i ich wpływu na potencjały obszaru Partnerstwa, dokonanej w Raporcie Diagnostycznym Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, rozwój jakości oświaty, aktywność dzieci i młodzieży, oferta dobrej jakości usług przemysłu czasu wolnego oraz usługi na rzecz seniorów przyczynią się do:

- zmniejszenie lub odwrócenie ujemnego bilansu migracji
- poprawa jakości życia na obszarze;
- poprawy jakości edukacji;
- rozwoju usług;
- lepszą dostępność wykształconych, przygotowanych kadr pracowniczych;
- polepszenie klimatu dla przedsiębiorczości;
- większe zaangażowanie mieszkańców i przedsiębiorców we współpracę na rzecz rozwoju;

- zwiększenie integracja społecznej mieszkańców.

Kierunkiem interwencji dedykowanym młodszym mieszkańcom Partnerstwa będzie oferta miejsc rekreacji i spędzania wolnego czasu. Miejsca te mają także przyciągać osoby spoza obszaru Partnerstwa. Miejsca spędzania wolnego czasu z jednej strony mają odpowiadać specyficznym potrzebom poszczególnych grup wiekowych (dzieci, młodzieży, młodych dorosłych, osób w średnim wieku i seniorów), ale także mają służyć integracji międzypokoleniowej. Planowanie miejsca spędzania wolnego czasu mają spełniać standardy dostępności.

Następnym ważnym kierunkiem interwencji będą działania nastawione na podniesienie jakości edukacji w szkołach na terenie Partnerstwa. Jakość edukacji powinna stać się wyraźną przewagą konkurencyjną partnerstwa. Przewaga byłaby ważna dla uczniów, rodziców podejmujących decyzje o wyborze szkoły, ale także dla potencjalnych inwestorów ze sfery gospodarczej.

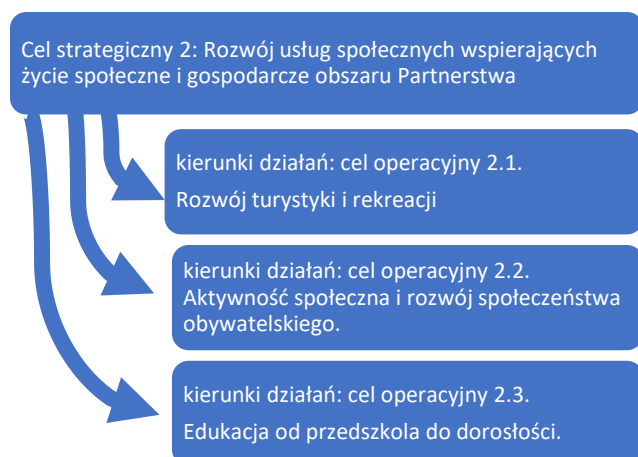
Usługi społeczne pełnią rolę zapobiegawczą i integrują społecznie wszystkich członków populacji, niezależnie od ich stanu posiadania czy dochodów.

Inwestycja w usługi społeczne polega także na tym, że rezultaty świadczeń tej sfery kumulują się i utrwalają, tworząc nagromadzone zasoby wiedzy, wykształcenia, kwalifikacji, zdrowia i kultury. Decydują one o jakości życia. Ta cecha usług społecznych to „inwestycji w człowieka” gdzie nakłady na oświatę, ofertę spędzania czasu wolnego, kulturę itd. mają podobny skutek jak nakłady inwestycyjne zwiększające zasób majątku i przynoszące efekty produkcyjne w przyszłości.

Kierunki działań w ramach celu strategicznym 2. „Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa” zostały określone w celach operacyjnych:

- Rozwój turystyki i rekreacji.
- Aktywność społeczna i rozwój społeczeństwa obywatelskiego.
- Edukacja od przedszkola do dorosłości.

Ryc. 5. Cel strategiczny nr 2 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.



Źródło: opracowanie własne

Cel strategiczny 3. Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa

W trakcie diagnozy obszaru Partnerstwa wskazano na jeden z koniecznych elementów do rozwoju potencjału ekonomicznego jest zapewnienie energii. Ponadto kwestia ochrony naturalnych zasobów Partnerstwa (tak ważnego dla sektora rolnictwa) a także kwestia jakości życia mieszkańców skłaniają do korzystania z odnawialnych źródeł energii.

Partnerstwo Razem dla rozwoju jest świadome, że proces dekarbonizacji polskiej gospodarki w długiej perspektywie obejmie również gaz ziemny. Jednak w polskich warunkach transformacja w kierunku nisko- i zeroemisyjnym bez gazu ziemnego nie jest możliwa. Dystrybutor gazu Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S. A. postrzega ten proces w perspektywie długoterminowej.

Partnerstwo Razem dla Rozwoju będzie dążyło do pozyskiwania energii z OZE oraz ze źródeł neutralnych (gaz ziemny) w celu wyeliminowania źródeł na paliwa stałe.

- poprawa jakości powietrza w na obszarze Partnerstwa (zwłaszcza na terenach zurbanizowanych Partnerstwa w okresie jesieni i zimy);
- poprawa stanu zdrowia mieszkańców Partnerstwa;
- obniżenie kosztów zakupu energii elektrycznej (co w dłuższej perspektywie przełoży się na wzrost zdolności inwestycyjnych);

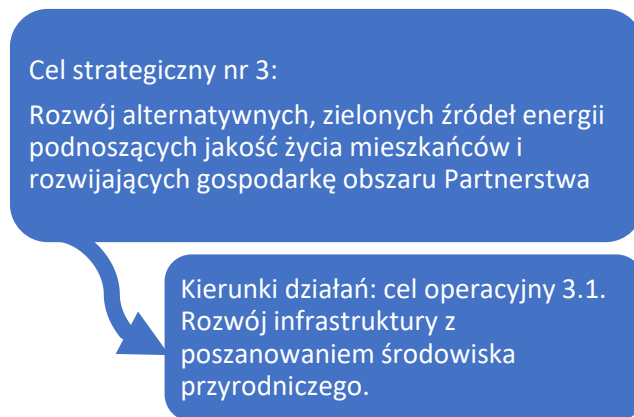
- obniżenie kosztów podgrzewania ciepłej wody użytkowej oraz ogrzewania budynków;
- redukcja zanieczyszczeń atmosfery w postaci ograniczenia emisji gazu CO₂. Wpływa to korzystnie nie tylko na klimat terytorialny, ale także na klimat całego otoczenia, kraju;
- wzrost świadomości mieszkańców w zakresie wykorzystania OZE i neutralnych paliw;
- zmniejszenie kosztów funkcjonowania budynków użyteczności publicznej dzięki czemu będą tańsze w użytkowaniu co doprowadzi do zwiększenia ich dostępności;
- realizacja projektu oprócz aspektów środowiskowych wpłynie pozytywnie na kwestie gospodarcze obszaru Partnerstwa.
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej nad gminami i powiatami spoza obszaru Partnerstwa poprzez podniesienie jakości życia mieszkańców i zwiększenie zasobów energetycznych do prowadzenia działalności gospodarczej (także firm średnich i dużych).

Wybór poszczególnych źródeł energii i technologii, związany będzie z zasięgnięciem opinii społeczności i badaniem potrzeb mieszkańców Partnerstwa. Jednym z głównych czynników wpływających na wybór technologii będzie analiza finansowa przedsięwzięć (zarówno w krótkiej jak i drugiej perspektywie czasowej).

Ważnym elementem w wyborze technologii będzie analiza źródeł finansowania projektów związanych z transformacją energetyczną oraz zawartych w dokumentach programowych.

Cel neutralności klimatycznej do 2050 r. powoduje konieczność podjęcia radykalnych zmian. Na etapie pośrednim transformacji energetycznej dostępna ilość gazu pozwoli na zastępowanie nim paliw kopalnych. Także rozwój technologii OZE (zawansowanie techniczne i obniżenie kosztów produkcji instalacji) będzie miało wpływ na odejściu od paliw stałych na terenie Partnerstwa.

Ryc. 6 Cel strategiczny nr 3 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.



Źródło: opracowanie własne.

Cel strategiczny 4. Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa).

Cel strategiczny jest odpowiedzią na problem zdefiniowany w raporcie diagnostycznym jakim jest niska aktywność gospodarcza. Na obszarze Partnerstwa w zdecydowanej mierze dominuje rolnictwo. Funkcjonują przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno- spożywczego (przetwórstwo produkcji roślinnej). W branży pozarolniczej dominują mikroprzedsiębiorstwa, głównie w szeroko pojętych usługach. Prowadzona działalność gospodarcza jest nisko dochodowa co ma negatywny wpływ na potencjał ekonomiczny obszaru Partnerstwa. Porównując inne obszary województw Wielkopolskiego i Kujawsko- Pomorskiego, widoczny jest niższy poziom dochodów mieszkańców. Niskie przychody są postrzegane przez mieszkańców Partnerstwa w badaniach społecznych jako czynnik zachęcający do opuszczenia terenu Partnerstwa. Widoczne są jednak deklaracje silnych związków mieszkańców z własnymi rodzinami, sąsiadami i ziemią Pałucką. Potencjałem obszaru są bardzo dobre warunki środowiskowe do prowadzenia działalności rolniczej, tradycja i doświadczenie w prowadzeniu działalności rolniczej, a w przypadku działalności gospodarczej pozarolniczej- względnie duża liczba przedsiębiorstw (mikro i małych) zarejestrowanych w rejestrze REGON.

W sferze gospodarczej, w rolnictwie, zauważane jest:

- niski stopień przetwórstwa produkcji zwierząt hodowlanych na terenie obszaru partnerstwa;
- niedostateczny stopień współpracy sieciowej wśród podmiotów związanych z rolnictwem;

- miały stopień przetwarzania produktów rolnych przez samych rolników.

Bazując na analizie determinantów rozwoju i ich wpływu na potencjały obszaru Partnerstwa, dokonanej w Raporcie Diagnostycznym Partnerstwa „Razem dla rozwoju”, rozwój konkurencyjnej gospodarki obszaru partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego) przyczynią się do:

- - polepszenia klimatu dla przedsiębiorczości;
- - poprawy dostępności dobrze płatnych miejsc pracy;
- - poprawy dostępności do wykształconych, przygotowanych kadr pracowniczych (poprzez polepszenie komunikacji na obszarze Partnerstwa i z miastami sąsiadującymi z obszarem Partnerstwa);
- - zatrzymania mieszkańców na terenie Partnerstwa – tj. zmniejszenie lub odwrócenie niekorzystnego trendu migracji;
- - zwiększenia zaangażowania mieszkańców i przedsiębiorców we współpracę na rzecz rozwoju;

Perspektywa rozwoju lepiej płatnych miejsc pracy (także w sektorze rolniczym i przetwórstwa rolno-spożywczego) może w znaczący sposób ograniczyć emigrację poza obszar Partnerstwa.

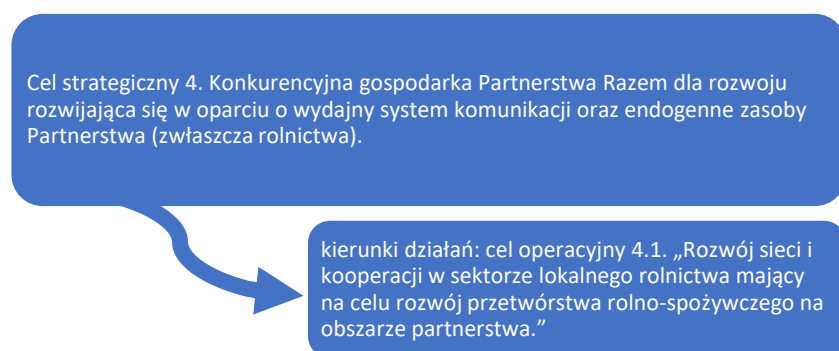
Partnerstwo planuje działania związane z:

- rozwój nowoczesnego rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego oraz zwiększenie roli obszaru Partnerstwa jako ważnego ośrodka eksportu produktów rolnych i spożywczych.
- wykorzystanie silnych związków w społeczności lokalnej i patriotyzmu lokalnego do tworzenia podmiotów gospodarczych opartych na współpracy sieciowej.
- wspieranie oddolnych inicjatyw społeczno – gospodarczych bazujących na endogennych zasobach Partnerstwa (głównie rolnictwa) przez samorządy tworzące Partnerstwo i podmioty współpracujące z Partnerstwem.

Kierunki działań w ramach celu strategicznego 4. „Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa)” zostały określone w celu operacyjnym 4.1. „Rozwój sieci i kooperacji w sektorze lokalnego rolnictwa mający na celu rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego na obszarze partnerstwa.”

Realizując ww. cel operacyjny zakłada się wspieranie tworzenia grup producenckich rolników. Powstawanie struktur sieciowych ma za zadanie zwiększenie przewagi konkurencyjnej pałuckich rolników oraz wytworzenia marki związanej z wysoką jakością produktów. Zdobyć przewagi konkurencyjnej (także na rynkach poza obszarem Partnerstwa) wpłynie na zwiększenie przychodów w tym rodzaju działalności gospodarczej.

Ryc. 7 Cel strategiczny nr 4 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, cel nadrzędny Partnerstwa, cele strategiczne i cele operacyjne Partnerstwa wyglądają następująco:

Tabela 10. Cel nadrzędny, cele strategiczne i operacyjne Partnerstwa.

Cel nadrzędny Partnerstwa „Samorządy Partnerstwa Razem dla rozwoju, poprzez rozwój transportu publicznego, rozwijają potencjał społeczny i gospodarczy, podnoszą poziom życia mieszkańców oraz dbają środowisko przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe obszaru Partnerstwa dla dobra jego obecnych i przyszłych pokoleń w myśl zasad zrównoważonego rozwoju.”	
<i>Cele strategiczne:</i>	<i>Cele operacyjne:</i>
Cel strategiczny 1. <i>Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy mieszkańców.</i>	<i>Cel operacyjny 1.1. Poprawa spójności komunikacyjnej kolejowej.</i>
	<i>Cel operacyjny 1.2. Poprawa spójności komunikacyjnej drogowej.</i>
Cel strategiczny 2. <i>Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa.</i>	<i>Cel operacyjny 2.1. Rozwój turystyki i rekreacji.</i>
	<i>Cel operacyjny 2.2. Aktywność społeczna i rozwój społeczeństwa obywatelskiego.</i>
	<i>Cel operacyjny 2.3 Edukacja od przedszkola do dorosłości.</i>
Cel strategiczny 3. <i>Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa</i>	<i>Cel operacyjny 3.1 Rozwój infrastruktury z poszanowaniem środowiska przyrodniczego.</i>
Cel strategiczny 4. <i>Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa).</i>	<i>Cel operacyjny 4.1. Rozwój sieci i kooperacji w sektorze lokalnego rolnictwa mający na celu rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego na obszarze partnerstwa.</i>

Źródło: opracowanie własne

Cele nadrzędny Partnerstwa „Razem dla rozwoju” oraz cele strategiczne sformułowane przez Partnerstwo są zgodne ze strategiami wyższego rzędu.

Cel nadrzędny Partnerstwa:

„Samorządy Partnerstwa Razem dla rozwoju, poprzez rozwój transportu publicznego, rozwijają potencjał społeczny i gospodarczy, podnoszą poziom życia mieszkańców oraz dbają o środowisko przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe obszaru Partnerstwa dla dobra jego obecnych i przyszłych pokoleń w myśl zasad zrównoważonego rozwoju.” jest zbieżny z misją Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku, która brzmi: „ Samorząd Województwa umacnia krajową i europejską pozycję Wielkopolski, rozwija jej potencjał społeczny i

gospodarczy, podnosi poziom życia mieszkańców oraz dba o środowisko przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe regionu dla dobra jego obecnych i przyszłych pokoleń w myśl zasad zrównoważonego rozwoju.” a także z celem nadrzędnym „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+” która brzmi: „jakość życia typowa dla wysoko rozwiniętych regionów europejskich”.

Podstawowy dokument strategiczny polityki regionalnej państwa – Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030”, określa cel główny:

„Głównym celem polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie endogennych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.”

Analizując cele strategiczne Partnerstwa „Razem dla rozwoju” należy stwierdzić, że dążą one do osiągnięcia spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym, bazując na wewnętrznych zasobach obszaru Partnerstwa.

Zgodność celów strategicznych Partnerstwa dla rozwoju z celami strategicznymi z celami strategii wojewódzkich.

Cel strategiczny „Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa” jest zgodny z celem operacyjnym 2.2. Przeciwdziałanie marginalizacji i wkluczeniem Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku. W celu tym strategia wojewódzka zakłada następujące kierunki interwencji: poprawa dostępu i standardów usług oraz funkcjonowania infrastruktury społecznej, wyrównywanie szans edukacyjnych, rozwijanie sektora ekonomii społecznej i solidarnej.

Ponadto ww. cel Partnerstwa jest zgodny z celem głównym nr 2 – „Zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo” Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+, zwłaszcza w kwestii rozwoju usług społecznych.

Cel strategiczny „Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy mieszkańców” jest zgodny z celem operacyjnym 3.1 „Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej województwa” Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku. W

celu tym strategia wojewódzka zakłada następujące kierunki interwencji: -rozwój transportu drogowego i ekomobilności, - rozwój zintegrowanego transportu zbiorowego, w tym kolejowego, - rozwój regionalnego Portu Lotniczego Poznań-Ławica, -rozwój działalności logistycznej, -zagospodarowanie dróg wodnych dla celów turystycznych.

Ponadto ww. cel Partnerstwa jest zgodny z celem głównym nr 4 – „Dostępna przestrzeń i czyste środowisko” (w zakresie infrastruktury transportowej) oraz z celem głównym nr 5 „Spójne i bezpieczne województwo” (w zakresie transportu publicznego) Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+.

Cel strategiczny „Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa.” jest zgodny z celem operacyjnym 3.2. „Poprawa stanu oraz ochrona środowiska przyrodniczego Wielkopolski” Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku. W celu tym strategia wojewódzka zakłada następujące kierunki interwencji: -zwiększanie i ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości, - poprawa jakości powietrza, -poprawa funkcjonowania gospodarki odpadami, - ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazowej, w tym zasobów leśnych oraz zapewnienie trwałości i ciągłości systemu przyrodniczego, -poprawa przyrodniczych warunków dla rolnictwa, -kształtowanie świadomości i postaw ekologicznych społeczeństwa, -wzmacnianie bezpieczeństwa ekologicznego i środowiskowego.

Ponadto cel Partnerstwa jest zgodny z celem operacyjnym 3.3. „Zwiększenie bezpieczeństwa i efektywności energetycznej” ww. strategii wojewódzkiej. W celu tym strategia wojewódzka zakłada następujące kierunki interwencji: -zwiększenie wykorzystania alternatywnych źródeł energii, w tym OZE i wodoru, -optymalizacja gospodarowania energią, -Zapewnienie stabilnych dostaw paliw i energii.

Cel strategiczny Partnerstwa „Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa.” Jest również zgodny z celem głównym nr 4 – „Dostępna przestrzeń i czyste środowisko” (w zakresie czystej energii i bezpieczeństwa energetycznego”. Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+.

Cel strategiczny „Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa).” jest zgodny z celem operacyjnym 1.1. Zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu. Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku. W celu tym strategia

województwa zakłada następujące kierunki interwencji: -rozwój inicjatyw opartych o współpracę nauki i biznesu, -rozwój sieci i kooperacji w gospodarce regionu, profesjonalizacja usług IOB, - reindustrializacja regionalnej gospodarki, -rozwój sektora rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego -zwiększanie innowacyjności i umiędzynarodowienia MŚP.

Ponadto ww. cel Partnerstwa jest zgodny z celem głównym nr 3. Konkurencyjna gospodarka wraz z następującymi celami operacyjnymi: -odbudowa gospodarki po COVID-19, -innowacyjna gospodarka – nauka, badania i wdrożenia, -rozwój przedsiębiorczości, -rozwój sektora rolno-spożywczego, -rozwój turystyki, -internacjonalizacja gospodarki, -nowoczesny rynek pracy, będącymi elementami „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+.

Cel nadrzędny Partnerstwa Razem dla rozwoju jest zbieżny z celami poszczególnych powiatów, na których położony jest obszar partnerstwa, przy czym należy stwierdzić, że zakres czasowy sięgał do roku 2020.

W przypadku powiatu wągrowieckiego cel główny to:

„Powiat Wągrowiecki obszarem trwałego rozwoju społecznego - gospodarczego zgodnego z wymogami ochrony środowiska przyrodniczego, dostosowanym do wyzwań cywilizacyjnych xxi wieku i wymogów unii europejskiej”.

W przypadku Powiatu Nakielskiego cel główny to:

„Powiat Nakielski miejscem przyjaznym dla inwestorów o konkurencyjnej gospodarce i unikalnej ofercie turystycznej, zapewniającym przestrzeń dla aktywnego życia”

W przypadku Powiatu Żnińskiego cel główny to:

„Przyjazny i bezpieczny powiat o silnym kapitale społecznym, kultywujący tradycję i kulturę Pałuk, rozwinięty gospodarczo w oparciu o zasoby przyrodnicze i dziedzictwo historyczno-kulturowe oraz poprzez stworzenie i promocję oryginalnej marki.”

Zgodność celów strategicznych Partnerstwa „Razem dla rozwoju” ze strategiami gmin partnerstwa.

Porównanie zakresu tematycznego celów strategicznych gmin należących do Partnerstwa przedstawia matryca porównująca cele operacyjne dokumentów

strategicznych samorządów tworzących Partnerstwo. Znakiem „x” zaznaczono obszar tematyczny występujący w dokumencie strategicznym danej gminy.

Tabela 11 Matryca celów dokumentów strategicznych członków Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Partnerstwo	Gmina Damaśławek	Gmina Wapno	Gmina Janowiec Wielkopolski	Miasto i Gmina Kcynia
Obszar				
Gospodarka	x		x	
Mieszkalnictwo	x		x	x
Ochrona środowiska	x	x		
Oświata i wychowanie	x	x	x	
Planowanie przestrzenne	x	x	x	x
Pomoc społeczna kultura	x		x	x
Profilaktyka i ochrona zdrowia	x	x	x	
Promocja	x		x	x
Przemysły czasu wolnego			x	
Rynek pracy		x	x	x
Sport i rekreacja	x		x	

Partnerstwo	Gmina Damaśławek	Gmina Wapno	Gmina Janowiec Wielkopolski	Miasto i Gmina Kcynia
Obszar				
Transport publiczny i komunikacja	x		x	
Usługi senioralne				

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione obszary są zbieżne z zakresem celów strategicznych strategii Partnerstwa „Razem dla rozwoju”

Warto zaznaczyć, że w przypadku gmin Kcynia i Janowiec Wielkopolski strategię są aktualne. W przypadku gmin Damaśławek i Wapno dokumenty strategiczne nie są już aktualne (stan na lipiec 2021).

3. Projekty

Opracowanie strategii jest procesem twórczym, konceptualnym, natomiast wdrożenie strategii musi mieć charakter bardzo konkretnych działań w postaci projektów.

Projekty realizują jeden lub więcej niż jeden ze zdefiniowanych wcześniej celów strategicznych. Rozwiązują one zdefiniowane i wskazane problemy w oparciu o zidentyfikowane potencjały Partnerstwa. Są one także zgodne z celami rozwojowymi formułowanymi na wyższych poziomach administracji.

Projekty mają charakter inwestycyjny lub nieinwestycyjny. Niektóre łączą obie te cechy.

Projekty są przedsięwzięciami określonymi w czasie, gdzie możemy wyróżnić podstawowe etapy. Według metodyki PRINCE 2¹, możemy wyróżnić:

- Przygotowanie projektu – to faza przedprojektowa zawierająca zlecenie podstawowych założeń projektu.
- Inicjowanie projektu – pierwsza faza projektowa, w ramach której nie są wykonywane jeszcze żadne prace techniczne. Etap ma na celu ogólne zaplanowanie projektu
- Realizacja projektu – faza projektu, w której wytwarzane są produkty projektu.
- Zamykanie projektu – etap, w ramach którego następuje ocena projektu, planowanie przeglądu poprojektowego, zalecenia działań następczych oraz administracyjne zamknięcie projektu.

¹ Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_%C5%BCycia_projektu (dostęp w dniu 07. 07. 2021)

Ryc. 8 Etapy projektu wg metodyki Prince2



Źródło: Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_%C5%BCycia_projektu

Ważne, aby realizowany projekt w wymierny sposób realizował cele strategiczne strategii.

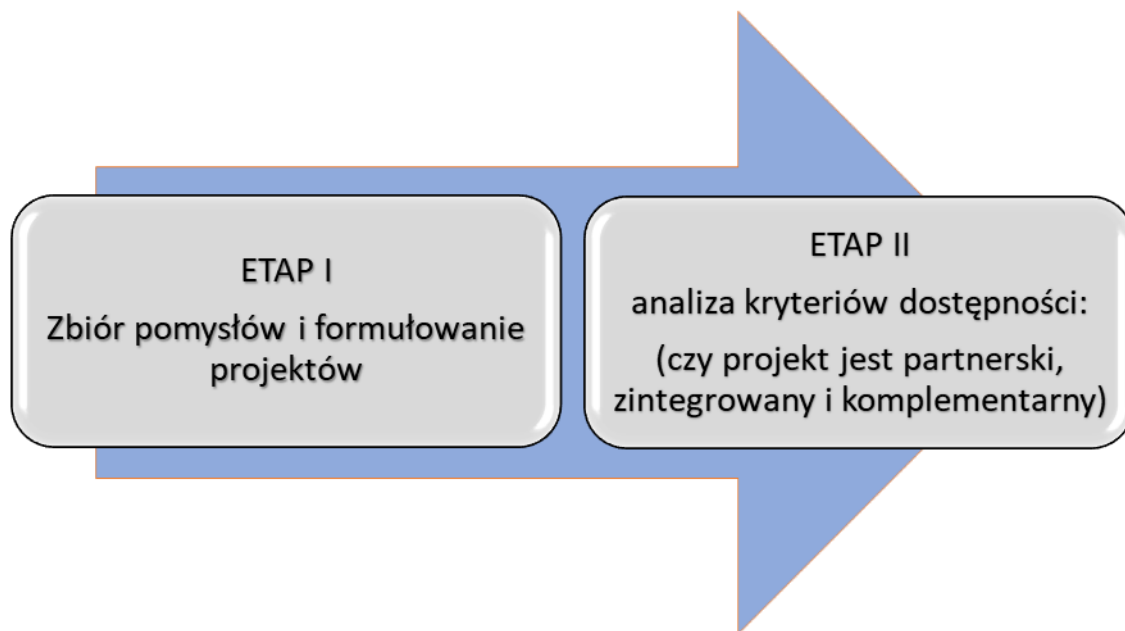
W procesie tworzenia strategii, po etapie sformułowania celów, Grupa Robocza oraz Rada Partnerstwa Razem dla rozwoju, a także interesariusze, zaproponowali zbiór propozycji projektów. Propozycje projektów wypracowano podczas spotkań online oraz podczas warsztatów Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa Razem dla rozwoju, które odbyły się 11 czerwca 2021 roku w Wągrowcu.

Wybór projektów do strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju nastąpił dwuetapowo:

- Pierwszy polegał na wyborze tylko takich projektów ważnych będących odpowiedzią na cel nadrzędny Partnerstwa oraz na cele strategiczne.
- Drugi etap polega na analizie, które z projektów spełniają równocześnie trzy cechy tzn. są partnerskie, zintegrowane i komplementarne.

Proces wyłonienia projektów strategicznych przedstawia poniższy schemat.

Ryc. 9 Schemat wyboru projektów strategicznych.



Źródło: opracowanie własne

3.1. Projekty strategiczne

Projekty strategiczne to takie, które przyczyniają się do realizacji jednego lub kilku z celów strategicznych Partnerstwa. W grupie projektów planowanych do realizacji, wyróżniono projekty strategiczne (ważne, niwelujące wiele problemów i najpełniej wykorzystujące potencjały Partnerstwa oraz realizujące system wdrażania i wzajemnej współpracy partnerów).

W I Etapie zagregowano zebrane pomysły wg cech dostępności i te zostały zakwalifikowane do strategii terytorialnej (ocena wyboru „nie spełnia” lub „spełnia” kryteria – „0” lub „1”).

Tabela 12. Cechy wyboru projektów strategicznych

Nazwa kryterium	Opis kryterium
PARTNERSKI	Realizowany wspólnie przez Partnerów lub wytwarzający wspólny rezultat dla Partnerów; mający wpływ na rozwój więcej niż jednego członka Partnerstwa tak/nie
ZINTEGROWANY	Rozwiązujący problemy w co najmniej dwóch wymiarach interwencji (wymiar (gospodarczym, społecznym, środowiskowym, przestrzennym), wykorzystujący szerszy zakres potencjałów, odpowiadający na szerszy zakres potrzeb różnych grup beneficjentów końcowych tak/nie
KOMPLEMENTARNY	Komplementarny z innymi projektami określonymi w strategii (strategicznymi lub uzupełniającymi) lub innymi projektami na obszarze Partnerstwa, których realizacja jest w sposób wiarygodny przesądzony tak/nie

Źródło: Związek Miast Polskich

Projekty zostały opisane w formie fiszek projektowych i stanowią załącznik nr 1 do Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Tabela 13. Lista projektów strategicznych Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Lp.	Tytuł projektu	Czy projekt jest partnerski?	Czy projekt jest zintegrowany?	Czy projekt jest komplementarny?
1	Remont drogi powiatowej nr 2315C Damasławek (granica powiatu) -Janowiec Wielkopolski (granica województwa).	tak	tak	tak
2	Remont drogi powiatowej nr 1580P od (Głogowiniec) granica woj. wielkopolskiego – Wapno – Damasławek - Dąbrowa – gr. woj. kujawsko-pomorskiego Janowiec Wielkopolski	tak	tak	tak
3	Projekt lobbujący potrzebę przebudowy drogi wojewódzkiej nr 241 na odc. Wągrowiec - Kcynia oraz drogi wojewódzkiej nr 251 na odc. Kaliska – Juncewo	tak	tak	tak
4	Rewitalizacja linii kolejowej nr 281	tak	tak	tak
5	Rewitalizacja linii kolejowej nr 356	tak	tak	tak
6	Szkoła marzeń –uczenie się zamiast nauczanie - cykl działań informacyjno-promocyjnych dla nauczycieli i rodziców z obszaru partnerstwa Razem dla rozwoju	tak	tak	tak
7	Budowa Lokalnych Stref Aktywności dla lokalnego społeczeństwa	tak	tak	tak
8	Sąsiedzkie spotkania z seniorami	tak	tak	tak

9	Dofinansowanie zakupu i montażu instalacji fotowoltaicznych dla gospodarstw domowych.	tak	tak	tak
10	Dofinansowanie budowy przydomowych oczyszczalni ścieków dla gospodarstw domowych.	tak	tak	tak
11	Projekt lobbujący budowę gazociągu na odcinku Kcynia-Wapno-Damaśławek-Janowiec Wielkopolski.	tak	tak	tak
12	Wymiana kotłów węglowych na gazowe (lub OZE) w jednostkach oświatowych i obiektach użyteczności publicznej, budowa sieci gazowej.	tak	tak	tak
13	Stworzenie grupy producentów rolnych skupiających ekologiczne gospodarstwa role z obszaru partnerstwa „Razem dla rozwoju”	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto na spotkaniu z interesariuszami, które odbyło się w dniu 23 lipca 2021 roku w siedzibie Starostwa Powiatowego w Wągrowcu, omówiono wstępne założenia projektów.

Poproszono Interesariuszy, aby w jawnym głosowaniu, określili trzy najważniejsze, zdaniem respondentów projekty. Każdy z uczestników mógł zagłosować na trzy projekty oceniając najważniejszy projekt za pomocą 3 punktów i każdy następny w hierarchii analogicznie 2 punkty i jeden punkt.

Interesariusze wskazali subiektywny ranking najważniejszych projektów:

- Projekt lobbujący budowę gazociągu na odcinku Kcynia-Wapno-Damaśławek-Janowiec Wielkopolski – suma 14 punktów;
- Rewitalizacja linii kolejowej nr 281 – 8 punktów;
- Budowa Lokalnych Stref Aktywności dla lokalnej społeczności- 6 punktów;

- Dofinansowanie zakupu i montażu instalacji fotowoltaicznych dla gospodarstw domowych- 4 punkty;
- Dofinansowanie budowy przydomowych oczyszczalni ścieków dla gospodarstw domowych – 4 punkty;
- Rewitalizacja linii kolejowej 356 – 3 punkty;
- Szkoła marzeń - uczenie się zamiast nauczania- cykl działań informacyjno – promocyjnych dla nauczycieli i rodziców z obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju – 3 punkty;
- Remont drogi powiatowej nr 1580P – 2 punkty;
- Projekt lobbujący potrzebę przebudowy drogi wojewódzkiej nr 241 – 2 punkty;
- Stworzenie grupy producentów rolnych skupiających ekologiczne gospodarstwa z obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju- 2 punkty.
Przeprowadzone głosowanie było elementem procesu partycypacji społecznej i stanowiło badanie opinii części Interesariuszy.

Zebrana grupa interesariuszy nie była grupą reprezentatywną dla społeczności partnerstwa.

Należy zaznaczyć, że wszystkie projekty strategiczne są równoważne i mają wpływ na realizację celu nadrzędnego Partnerstwa Razem dla rozwoju.

3.2. Projekty uzupełniające

Założono podczas tworzenia strategii Partnerstwa Razem dla rozwoju, aby oprócz projektów strategicznych strategii mogła zawierać (w sposób nieobligatoryjny) projekty uzupełniające. To projekty, które partnerstwo uznaje za ważne, są prawidłowo zintegrowane, ale nie są w pełni partnerskie, lub – które są w pełni partnerskie, lecz nie mają wszystkich cech projektu zintegrowanego. Jeżeli natomiast dany projekt nie jest ani w pełni partnerski, ani w pełni zintegrowany, nie należy go w ogóle umieszczać w strategii.

Na etapie formułowania projektów oraz ich analizowania, nie stwierdzono projektów spełniających kryteria projektów uzupełniających.

Należy jedna zaznaczyć, że samorządy tworzące Partnerstwo mogą podejmować dodatkowe inicjatywy zmierzające do realizacji celów, realizując cele strategiczne Partnerstwa do roku 2030.

4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii

Efektywność wdrożenia Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju zależy od współdziałania wszystkich samorządów obszaru partnerstwa, a także interesariuszy i podmiotów realizujących strategię. Jest to możliwe dzięki odpowiednio zaprojektowanemu systemowi zarządzania, wypracowanego na etapie tworzenia strategii w ramach projektu CWD. Komplementarność proceduralno - instytucjonalna stanowi wyraz prawidłowo zarządzanej strategii. Partnerstwo Razem dla rozwoju opracowało w grudniu 2020 roku Plan Pracy Partnerstwa. Doświadczenie to miało duży wpływ na system zarządzania strategii.

Za realizację zapisów Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju odpowiedzialny jest Komitet Sterujący.

Ważnym elementem realizacji strategii jest uspołecznianie Strategii, które zostanie oparte o zasady partnerstwa i partycypacji. Zaangażowani do tego procesu zostaną lokalni partnerzy z sektorów: publicznego, społecznego oraz gospodarczego. Do realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju, powołany został przez przedstawicieli samorządów wchodzących w skład Partnerstwa zespół projektowy.

Zespół projektowy (realizacyjny) składa się z Kierownika projektu (Koordynatora Grupy Roboczej), Kierowników zespołów zadaniowych (powoływanych w ramach potrzeb przez Kierownika projektu) tworzących wspólnie Grupę Roboczą.

Zespół projektowy jest podmiotem organizacyjnym odpowiedzialnym za sprawną komunikację, harmonijną realizację projektów strategicznych, jak również za sprawne przeciwdziałanie potencjalnym ryzykom i nieprawidłowościom powstałym przy realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.

W pracach zespołu projektowego mogą uczestniczyć osoby spoza jego grona, zaproszone przez Przewodniczącego Partnerstwa bądź też Radę Partnerstwa w charakterze doradców lub ekspertów. W sprawach kluczowych, mając na uwadze całościowy system realizacji strategii, zespół projektowy zobligowany jest do komunikowania się z interesariuszami. Zapewniony zostanie osobisty kontakt członków Zespołu w celu omawiania bieżących spraw i podejmowania decyzji oraz reagowanie na wystąpienie ewentualnych nieprawidłowości. Proces podejmowania

decyzji uwzględniać będzie opinie wszystkich członków i zostanie oparty na zasadzie konsensusu. Funkcję kontrolną wobec zespołu pełnił będzie Przewodniczący Partnerstwa, który ponadto uczestniczył będzie w istotnych spotkaniach i podejmowaniu ważnych decyzji.

System wdrażania Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju obejmuje następujące etapy:

- Podjęcie uchwały przez wszystkie JST obszaru Partnerstwa w sprawie przyjęcia dokumentu Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju na lata 2021-2030,
- Opracowanie dokumentacji technicznej dla projektów strategicznych wpisanych do strategii, kosztorysów, uzyskanie wszelkich niezbędnych pozwoleń.
- Opracowanie wniosków aplikacyjnych, studiów wykonalności, rozliczania projektów oraz niezbędnych załączników do Regionalnych Programów Operacyjnych zarówno Województwa Wielkopolskiego jak i Województwa Kujawsko - Pomorskiego na lata 2021 -2027 lub innych źródeł finansowania projektów strategicznych,
- Realizacja projektów wpisanych do Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju zgodnie z terminarzem i harmonogramem.
- Promocja oraz udzielanie informacji na temat Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.
- Monitoring i ewaluacja planu strategii, według harmonogramów opracowania, składania, realizacji i rozliczenia poszczególnych projektów z uwzględnieniem ich specyfiki.
- Pomiar efektywności strategii w oparciu o przewidziane wskaźniki-ewaluacja będzie przeprowadzana zgodnie z harmonogramem ewaluacji.
- Aktualizacja Strategii, nowe projekty zgłaszane przez samorządy obszaru Partnerstwa, interesariuszy, organizacje i inne podmioty zaangażowane w jej realizację.
- Analiza ryzyka w przypadku nieosiągnięcia wskaźników rezultatów i wskaźników oddziaływania (np. zmiana składu partnerstwa)

Nieodzownym komponentem realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju jest kampania informacyjna i promocyjna w celu rozszerzenia grupy potencjalnych odbiorców/użytkowników działań strategicznych. Obowiązek

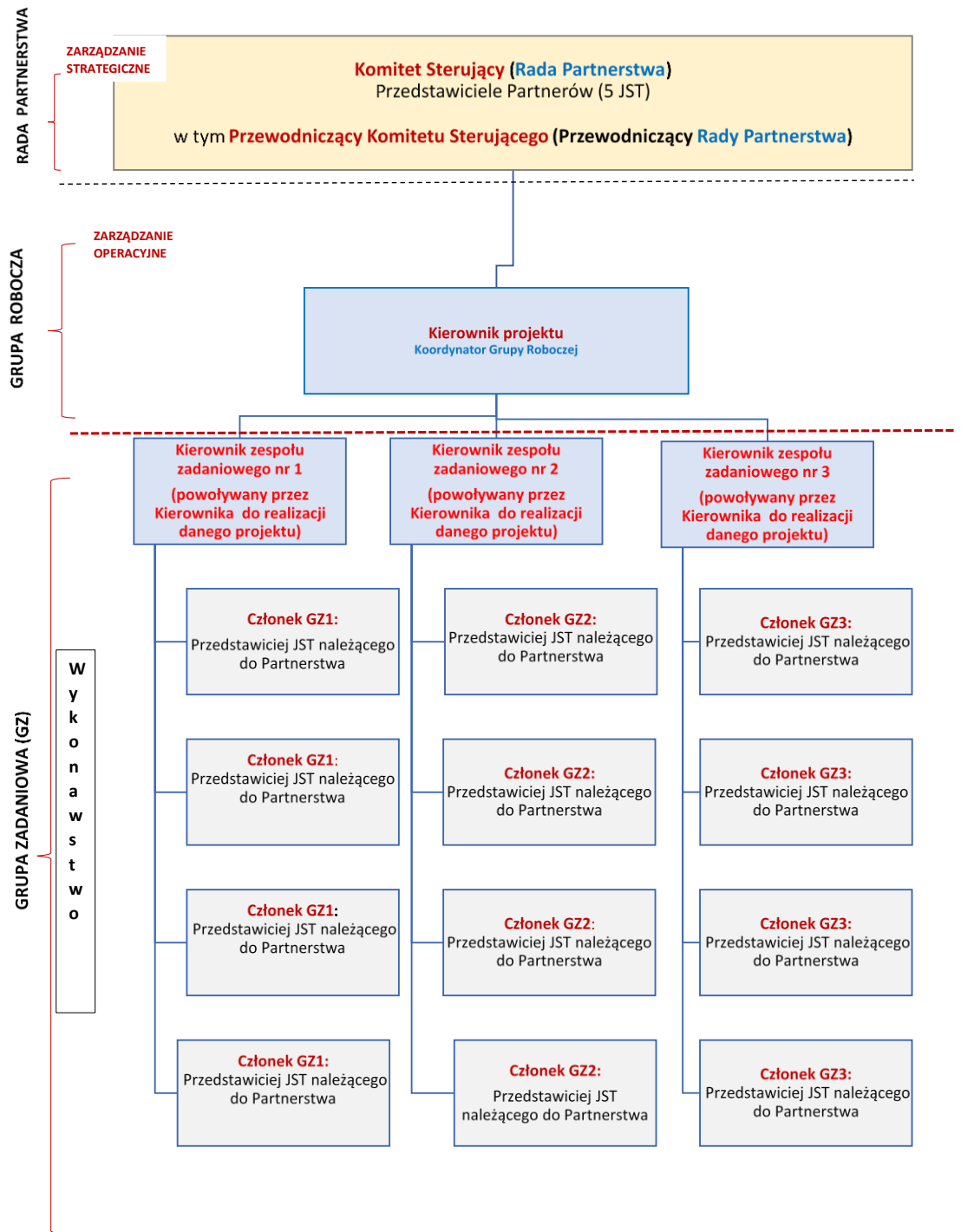
realizacji wskazanych działań spoczywa na Zespole projektowym powołanym przez Przewodniczącego Partnerstwa.

Skuteczne upublicznienie i upowszechnienie Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju wymaga zastosowania zróżnicowanych instrumentów trafiających do różnorodnych odbiorców, które szczegółowo przedstawiono w rozdziale pt. „Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii” niniejszej strategii.

Strukturę organizacyjną realizacji strategii terytorialnej prezentuje poniższy schemat.

Ryc. 10

Struktura organizacyjna realizacji strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.



Źródło: opracowanie własne

Rada Partnerstwa (Zarządzanie Strategiczne)

Rada Partnerstwa (Komitet Sterujący) pełni funkcję decyzyjną i programowo – opiniodawczą i składa się z przedstawicieli władz wykonawczych 5 jednostek samorządu terytorialnego - sygnatariuszy umowy o partnerstwie, wchodzących w skład Partnerstwa. W skład Rady Partnerstwa mogą być powołani przedstawiciele kluczowych dla Partnerstwa Interesariuszy: podmiotów społecznych, gospodarczych, publicznych. Powołanie w skład Rady Partnerstwa innych podmiotów niż niżej wskazane wymaga zgody większości sygnatariuszy umowy o partnerstwie. Spotkania Rady Partnerstwa powinny odbywać się w miarę potrzeb zasygnalizowanych przez Partnerów, nie rzadziej niż jeden raz na kwartał. Organizatorem spotkań jest Przewodniczący Rady Partnerstwa, jednak spotkanie może być zorganizowane na wniosek reprezentanta każdego z samorządów. Rada Partnerstwa powinna szybko reagować na potrzeby decyzyjne wyrażone przez Grupę Roboczą, tak by łatwy kontakt między poziomami zarządzania przyspieszał proces wdrażania strategii. Ma to umożliwić sprawną ewaluację strategii i poszczególnych działań oraz pozwolić na podejmowanie świadomych decyzji o niezbędnych zmianach w strategii lub przyjętych metodach działania.

Do zadań Rady Partnerstwa należy w szczególności:

- Opiniowanie i zatwierdzanie projektu dokumentu strategii oraz zmian w Strategii;
- Opiniowanie i zatwierdzanie projektów zawartych w Strategii;
- Opiniowanie rozwiązań wdrożeniowych Strategii;
- Opiniowanie i zatwierdzanie dokumentów niezbędnych w procesie przygotowania i wdrażania Strategii;
- Określenie zasad finansowania realizacji Strategii;
- Inicjowanie dodatkowych działań, porozumień i dokumentów rozwijających współpracę gmin;
- Identyfikację ryzyka i określenie ich wpływu na realizację Strategii;
- Reagowanie na pojawiające się ryzyka w celu eliminacji czynników ryzyka lub podejmowanie działań korygujących, mających na celu neutralizację skutków zidentyfikowanego ryzyka;

- Powoływanie i rozwiązywanie dodatkowych struktur wspierających realizację Strategii.

Grupa Robocza

Koordinator Grupy Roboczej (Kierownik Projektu) i Koordynatorzy Grup Zadaniowych (Kierownicy zespołów zadaniowych) stanowią zarządzanie operacyjne. Grupa Robocza pełni kluczową rolę doradczą w procesie opracowania i wdrażania strategii terytorialnej. W skład grupy wchodzi wybrani spośród 5 samorządów przedstawiciele Koordynatorzy Grup Zadaniowych, którzy na poziomie roboczym koordynują proces wdrażania strategii. Pracą Grupy Roboczej, koordynuje jego Koordynator w celu prawidłowego i skutecznego wdrażania Strategii przede wszystkim w zakresie realizacji konkretnych projektów.

Do zadań Grupy Roboczej należy:

- Formułowanie wniosków i opinii dla Rady Partnerstwa w tym przedstawiania propozycji stosownych zmian;
- Raportowanie Radzie Partnerstwa w formie pisemnej o stanie realizacji strategii;
- Koordynacja opracowania i wdrażania Strategii na poziomie samorządu;
- Koordynacja współpracy między samorządami;
- Monitorowanie wdrażania w oparciu o system wskaźników;
- Przygotowanie rocznych raportów o realizacji strategii przekazywanych Radzie;
- Współpraca z ekspertami zewnętrznymi oraz innymi instytucjami zaangażowanymi w realizację strategii;
- Koordynacja identyfikacji i realizacji projektów oraz zapewnienie komplementarności realizowanych zadań;
- Bieżący, roboczy kontakt z Grupą Zadaniową (Członkowie poszczególnych samorządów);

- Prowadzenie działań informacyjnych i konsultacyjnych skierowanych do Interesariuszy.

Grupy Zadaniowe (działania operacyjne)

Grupy Zadaniowe w skład, których wchodzi przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego. Do zadań Grupy Zadaniowej należy:

- Wdrażanie i monitorowanie strategii na poziomie własnego samorządu;
- Przygotowanie i realizacja projektów strategicznych na poziomie własnego samorządu;
- Inicjowanie i proponowanie nowych projektów i rozwiązań organizacyjnych;
- Kwartalne raportowanie i informowanie w formie pisemnej o realizacji projektów strategicznych odpowiednich Koordynatorów Grup Zadaniowych.

Sprawne wdrażanie strategii wymagać będzie ciągłego szkolenia, rozwoju zawodowego i wypracowywania innowacyjnych metod efektywnej współpracy w ramach Partnerstwa. Dodatkowo, tak wypracowana struktura umożliwi zaangażowanie w proces realizacji strategii terytorialnej szerokiego grona interesariuszy, którzy aktywnie uczestniczyli już na etapie jej programowania, w tym poprzez aktywne uczestnictwo w organizowanych konsultacjach społecznych. Proces partycypacji społecznych opisuje rozdział 6 niniejszej strategii.

5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii

5.1. Wskaźniki realizacji strategii oraz monitorowanie procesu wdrażania strategii

System monitoringu oraz ocena skuteczności działań jest ważnym elementem wdrażania strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Monitorowanie jest procesem, który ma na celu analizowanie stanu zawansowania projektu i jego zgodności z postawionymi celami. Istotą monitorowania jest wyciąganie wniosków z tego, co zostało i nie zostało zrobione. Jest nią także modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w przyszłości. Istotnym elementem monitorowania jest wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Zasady monitorowania

Ustalono, że monitorowanie, by stać się skutecznym narzędziem w procesie wdrażania strategii, powinno charakteryzować się następującymi zasadami:

- **Wiarygodność** - Informacja musi być bardzo wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych. Niedokładne dane systemu monitorowania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących.
- **Aktualność** - Informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.
- **Obiektywność** - Monitorowanie prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny, niezakłóconej subiektywnością, wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów.

- Realizm - Monitorowanie musi być zgodne z realiami LSR. Wdrażający strategię powinien dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów.

Koordinacja informacji. Monitorowanie musi być skoordynowane z tokiem pracy tak, aby nie wpływało na ich zahamowanie, ani też nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań. Monitorowanie każdego z elementów strategii powinno wpływać na powodzenie realizacji celów strategii. Oceny, których dokonuje się w trakcie jego realizacji, powinny być znane Radzie Partnerstwa (Komitetowi Sterującemu), a w przypadku ujawnienia uchybień, należy podjąć działania, których celem będzie naprawienie błędów oraz zapobieżenie powstaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich członków zespołu tak, aby umożliwić im właściwe podejmowanie decyzji dotyczących realizacji projektu.

Elastyczność monitorowania. Mechanizm i sam proces monitorowania musi być na tyle elastyczny, aby mógł szybko reagować na zachodzące zmiany. Również w przypadku dokonywania zmian i korekt projektu należy dbać o to, aby modyfikować system oceny w sposób dostosowany do zmieniających się oczekiwań w późniejszych etapach projektu.

Normatywność i operacyjność monitorowania. Skuteczny system monitorowania w przypadku wykrycia uchybień i odchyień od przyjętych norm powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące. W sposobie raportowania powinno być zastrzeżone, jakie działania należy podjąć w przypadku, kiedy zakładane w projekcie rezultaty nie zostają osiągnięte bądź ich jakość budzić będzie wątpliwość. W każdym projekcie należy wskazać, jakie działanie może podjąć odbiorca projektu, aby wyrównać dysproporcje i doprowadzić do realizacji założonego celu.

Procedury monitoringu. Procedura monitoringu opiera się na cyklicznym procesie zbierania i analizowania danych. Z chwilą rozpoczęcia monitoringu uprawniony podmiot zbiera dane, które następnie poddane są analizie. Analiza wyników stanowi podstawę do ich interpretacji, w jakim zakresie zgodne są z założonymi stanami i wartościami. W przypadku stwierdzenia przekroczeń wartości, analizowane są przyczyny zaistniałych zdarzeń i następuje analiza czy konieczna jest modyfikacja

założeń wyjściowych. Uprawniony organ - Rada Partnerstwa (Komitet Sterujący) podejmuje następnie decyzję, czy konieczna jest jakakolwiek akcja zmierzająca do likwidacji odchyleń.

Monitoring realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju prowadzony będzie w odniesieniu do wskaźników pozwalających na ocenę rzeczowego i finansowego stopnia zrealizowania projektów wskazanych w dokumencie oraz identyfikację odstępstw i nieprawidłowości w realizacji Strategii. Celem monitoringu jest powtarzalność procesu pozyskiwania danych, która umożliwi porównanie wyników z różnych okresów analiz zgodnie z obowiązującymi zapisami w krajowych i regionalnych programach operacyjnych oraz w oparciu o wspólną listę wskaźników kluczowych (Wspólna Lista Wskaźników Kluczowych) w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2021 – 2027.

Projekty włączone do strategii terytorialnej Partnerstwa powinny mieć trzy cechy konstytutywne, czyli wpływać na rozwój więcej niż jednej gminy, łączyć w sobie co najmniej dwa z czterech wymiarów: gospodarczy, społeczny, środowiskowy i przestrzenny oraz wykazywać powiązania z innymi projektami zapisanymi w ramach tworzonej strategii, a także tych których realizacja jest przesądzona.

Zalecane jest dla informacji o realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju sporządzanie tzw. „Raportu z monitoringu”, który będzie sporządzany raz na rok (do 15 lutego każdego roku za rok poprzedni w ramach okresu 2021 - 2030). Dostarczenie obu dokumentów, tzn. raportu oraz formularza, jest zadaniem obligatoryjnym w przypadku realizacji strategii terytorialnej partnerstwa.

Konieczność aktualizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju może wynikać z czasu obowiązywania dokumentu, ze zmian wymogów prawnych, pojawienia się nowych problemów, zmian w składzie Partnerstwa bądź ze względu na potrzeby utworzenia nowych projektów. Z uwagi na to Strategia Terytorialna Partnerstwa Razem dla rozwoju będzie posiadać formę otwartą ze względu na potencjalnych nowych odbiorców strategii oraz zakres nowych projektów wpływ będą miały zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej Partnerstwa, potrzeby mieszkańców poszczególnych samorządów, możliwości budżetowe gmin oraz dostępność środków zewnętrznych. Wszelkie informacje dotyczące ewentualnych aktualizacji dokumentu będą publicznie udostępniane.

W przypadku aktualizacji strategii, zostanie poddana działaniom mającym za zadane zebrać opinie społeczną w zakresie identyfikacji nowych problemów i potrzeb obszaru Partnerstwa.

Ocena strategii terytorialnej ma na celu potwierdzenie spełniania wymagań określonych w ustawie o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2021-2027 Art. 36 ust.8 pkt 4.²

Efektywne przeprowadzenie działań strategicznych będzie polegało na monitorowaniu wydatków oraz efektów rzeczowych poszczególnych projektów. Monitorowanie powinno obejmować następujące etapy: zbieranie, raportowanie i interpretowanie danych, opisując postęp i efekty realizowanego dokumentu. Monitoring rzeczowy będzie polegał na pozyskiwaniu informacji o postępach w realizacji zaplanowanych działań, przedstawi efekty realizacji projektów strategicznych, a także zapewni zgodność z założeniami strategii. Monitoring finansowy umożliwi kontrolę nad finansowymi aspektami inwestycji, będzie podstawą do oceny sprawności wydatkowania środków. Ponadto monitoring finansowy będzie oferował pomoc gminom w uzyskaniu informacji dotyczących możliwych do pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania danego projektu strategicznego. Stopień wdrażania oraz postępy w realizacji konkretnych projektów powinny być monitorowane za pomocą karty monitoringowej projektu (Tabela 12). Przedstawiony poniżej wzór karty oceny projektów powinien zostać wypełniony przez poszczególne gminy realizujące dany projekt strategiczny po zakończeniu realizacji projektu. Dzięki takim kartom możliwe będzie monitorowanie rezultatu z perspektywy pojedynczej inwestycji, co umożliwi opisanie i porównanie efektów w sposób przejrzysty i jednoznaczny. Posiadając karty monitoringu projektów już zrealizowanych inwestycji, będzie możliwa ocena ich skuteczności. Ponadto będzie możliwe oszacowanie zagrożeń oraz szans inwestycji o podobnym charakterze. Wszystko to w następnych latach procesu realizacji strategii będzie stanowić doskonały punkt odniesienia do przeprowadzenia monitoringu. Ważnym elementem raportu monitoringowego będzie zestawienie mierników realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju, które pozwolą na określenie efektów rzeczowych realizacji projektów. Tabela 11 przedstawia te mierniki. Ujęte mierniki należy dostosować do możliwości oraz potrzeb, które można rozszerzyć o dodatkowe, bardziej szczegółowe.

² Projekt ustawy

Tabela 14. Wskaźniki realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2021)	Wartość docelowa (wynikająca z horyzontu strategii)	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Nazwa celu strategicznego:					
1/ Rozwój usług społecznych wspierających życie społeczne i gospodarcze obszaru Partnerstwa.					
Nazwa wskaźnika: Ilość osób objętych wsparciem programem poprawy jakości edukacji	osoba	0	400	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: - ilość przeprowadzonych warsztatów, wykładów, wyjazdów studyjnych	Jedno wydarzenie	0	30	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: utworzenie portalu informacyjnego na Facebooku.	Jeden profil FB	0	1	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: place zabaw - ilość	Jeden zestaw	0	10	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: siłownie zewnętrzne - ilość	Jeden zestaw	0	11	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022

Nazwa wskaźnika: boiska sportowe- ilość	Jedno boisko	0	6	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: miasteczka rowerowe - ilość	Jeden miejsce – miasteczko rowerowe	0	3	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: miejsca spotkań- ilość	Jedno miejsce	0	3	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: naukowe place zabaw- ilość	Jeden zestaw	0	7	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: miejsce rozwijania pasji	Jedno miejsce	0	2	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: miejsca integracji społecznej	Jedno miejsce	0	2	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: Liczba osób w wieku 50 lat i więcej	Jedna osoba w wieku 50+	0	300	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022

Nazwa celu strategicznego:					
2/ Konkurencyjna gospodarka Partnerstwa Razem dla rozwoju rozwijająca się w oparciu o wydajny system komunikacji oraz endogenne zasoby Partnerstwa (zwłaszcza rolnictwa).					
Nazwa wskaźnika: Powstanie i zarejestrowanie 1 grupy producentów rolnych.	Zawiązana grupa producentów	0	1	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa celu strategicznego:					
3/ Rozwój alternatywnych, zielonych źródeł energii podnoszących jakość życia mieszkańców i rozwijających gospodarkę obszaru Partnerstwa					
Nazwa wskaźnika: Łączna liczba gospodarstw domowych korzystających z instalacji ogniw fotowoltaicznych.	Jeden zestaw instalacji fotowoltaicznych	0	435	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: Liczba gospodarstw domowych korzystających z nowych przydomowych oczyszczalni ścieków.	Jeden zestaw przydomowej oczyszczalni ścieków	392	827	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: Ilość stałych kontaktów z podmiotami umożliwiającymi przygotowanie i rozpoczęcie inwestycji sieci gazowej	Jeden udokumentowany kontakt	0	14	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Nazwa wskaźnika: Ilość obiektów	Jedna	0	19	Na podstawie dokumentacji	co dwa lata, począwszy od

użyteczności publicznej oraz jednostek oświatowych przyłączonych do sieci gazowej lub OZE z terenu partnerstwa.	jednostka			własnej samorządów Partnerstwa	roku 2022
Nazwa celu strategicznego:					
4/ Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej obszaru Partnerstwa, wspierająca rozwój społeczny i gospodarczy mieszkańców.					
Nazwa wskaźnika: wyremontowanie drogi	km	0	84	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa oraz samorządów województw	co dwa lata, począwszy od roku 2022
Ilość stałych kontaktów z podmiotami umożliwiającymi przygotowanie i rozpoczęcie inwestycji kolejowej i dorgowej	Jeden udokumentowany stały kontakt	0	15	Na podstawie dokumentacji własnej samorządów Partnerstwa	Co roku od 2021
Nazwa wskaźnika: kilometry zmodernizowanej linii kolejowej	km	0	82,5	Dane PKP	co dwa lata, począwszy od roku 2022

Źródło: opracowanie własne ZMP

Tabela 15. Wzór karty monitoringu projektu strategicznego zawartego w Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Nazwa Projektu	
Opis realizowanych zadań w roku sprawozdawczym	
Podmiot realizujący projekt	
Partnerzy realizacji projektu uczestniczący w zadaniach w danym roku (Zaangażowani interesariusze)	
Sposób włączenia interesariuszy	
Wartość wskaźników produktu:	
Data rozpoczęcia realizacji:	
Data zakończenia :	
Planowane nakłady finansowe na realizację projektu w trakcie roku	Własne: Zewnętrzne:
Całkowite poniesione nakłady finansowe na realizację projektu:	
Możliwe ryzyka dalszej realizacji projektu:	
Propozycja działań minimalizujących ryzyka	

Źródło: opracowanie własne ZMP.

5.2. Ocena stopnia osiągnięcia celów strategicznych

Ewaluacja jest procesem zdefiniowanym w niniejszym opracowaniu jako ocena realizacji Strategii pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych i wdrażanych działań zgodnych z celami strategicznymi zapisanymi w dokumencie.

Spośród trzech rodzajów ewaluacji wyróżnionych na podstawie okresu podejmowanych działań, które poddawane są ocenie, ewaluacja niniejszej Strategii będzie ewaluacją ex-post. Wyróżnia się następujące rodzaje ewaluacji:

- Ex-ante (przed): ma na celu poprawę procesu planowania, a więc ma poprawić trafność podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywność i skuteczność.
- On-going (w trakcie): ma na celu poprawę procedur wdrażania, poprawę jakości i potencjału podmiotów realizujących strategię. Może przyczynić się do integracji interesariuszy strategii, wypracowania wspólnego stanowiska oraz sprawniejszego przygotowywania realizacji kolejnych projektów.
- Ex-post (po): pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, a także, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. W ramach ewaluacji ex-post zbadać można, jaki wpływ realizacja strategii miała na mieszkańców obszaru Partnerstwa.

Częstotliwość ewaluacji. Ewaluacja będzie przeprowadzana co trzy lata, przy czym:

- pierwsze badanie zostanie przeprowadzone w 2025 roku i będzie dotyczyć okresu 2022-2024,
- drugie badanie zostanie przeprowadzone w 2028 roku i będzie dotyczyć okresu 2025-2027,
- trzecie badanie zostanie przeprowadzone w 2031 roku i będzie dotyczyć okresu 2028-2030,

Przeprowadzenie ewaluacji będzie koordynowane przez Grupę Roboczą z Kierownikiem Projektu na czele. Do zadań Grupy będzie należało:

- Etap I. Gromadzenie niezbędnych dokumentów (danych statystycznych, raportów, dokumentów) do przeprowadzenia ewaluacji na różnych jej etapach.

- Etap II. Przygotowanie procedury przeprowadzenia badań, w tym m. in. Wybór sposobu przeprowadzenia ewaluacji – wykonanie własnymi siłami / zlecenie wykonania badania na zewnątrz.
- Etap. III. Wybór zespołu lub wykonawcy przeprowadzającego badanie w tym opracowanie lub przyjęcie szczegółowej metodyki i narzędzi badawczych.
- Etap IV. Przeprowadzenie badania
- Etap V. Przygotowanie lub przyjęcie raportu z przeprowadzonej ewaluacji i przekazanie do przyjęcia przez Komitet Sterujący (Radę Partnerstwa).

Etap I. Na potrzeby przeprowadzenia ewaluacji zgromadzone zostaną wszystkie materiały zawierające dane i informacje ze źródeł wtórnych. Należą do nich przede wszystkim:

- wyniki monitoringu wskaźników produktów osiągniętych w wyniku realizacji projektów w ramach realizacji celów strategicznych,
- opracowania własne o charakterze diagnozy stanu, np. wykonane na potrzeby innych programów operacyjnych lub raportów,
- dane statystyczne, których dysponentem są jednostki administracji samorządowej
- programy operacyjne do strategii rozwoju,
- dokumenty inicjujące projekty,
- sprawozdania z realizacji budżetów,
- inne dokumenty będące w posiadaniu urzędu zawierające dane mogące obrazować realizację strategii Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Szczegółowa metodyka przeprowadzenia ewaluacji strategii rozwoju będzie opracowana przez wykonawcę ewaluacji, jednak zakłada się, że będzie ona zawierać badania desk research w oparciu o zgromadzone dane.

Etap II. Grupa Robocza ds. Wdrażania Strategii zdecyduje, czy zamierza samodzielnie przeprowadzić ewaluację strategii rozwoju, czy też badania ewaluacyjne będą zlecone podmiotowi zewnętrznemu.

Jeśli ewaluacja będzie przeprowadzona samodzielnie przez Grupę Roboczą ds. Wdrażania Strategii, zostanie wybrany kierownik ewaluacji, który następnie wskaże osoby uczestniczące w badaniu. Na przeprowadzenie badania Grupa Robocza ds. Wdrażania Strategii otrzyma środki. Zadania ewaluacyjne będą wykonywane w ramach zwykłych obowiązków, jednak dodatkowe środki mogą być potrzebne na fizyczne przeprowadzenie badań ankietowych.

Zespół może również korzystać z doradztwa eksperta zewnętrznego.

Jeśli ewaluacja będzie zlecona podmiotowi zewnętrznemu, zostanie on wybrany zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa zamówień publicznych (PZP). Kryterium wyboru wykonawcy badania ewaluacyjnego powinno również być jakościowe. Podlegać powinna mu przedstawiona wstępna metodologia przeprowadzenia ewaluacji, w tym pytania badawcze oraz techniki badawcze zmierzające do jak najlepszej triangulacji przynajmniej w zakresie metod i technik badawczych, źródeł informacji, typów danych technik analitycznych.

Etap III. Jeśli Grupa Robocza ds. Wdrażania Strategii zdecyduje samodzielnie wykonać badanie ewaluacyjne, po dokonaniu wyboru kierownika badania ewaluacyjnego oraz zespołu, zostanie opracowana szczegółowa metodyka ewaluacji. Metodykę będzie opiniował Komitet Sterujący (Rada Partnerstwa). Następnie zgodnie z zapisami przyjętej metodyki zostaną rozdysponowane zadania pośród członków zespołu ds. ewaluacji. Zespół przygotowuje narzędzia badawcze, do których należeć będą przede wszystkim formularze badań społecznych, scenariusze wywiadów pogłębionych lub wywiadów zogniskowanych, itp.

Jeśli wykonawcą badania ewaluacyjnego będzie podmiot zewnętrzny, przygotowuje on szczegółową metodykę na podstawie materiałów zebranych przez Grupę Roboczą ds. Wdrażania Strategii w ramach etapu I oraz ogólnej metodyki przygotowanej w ramach oferty. Wykonawca przygotowuje także i przedstawi zestaw narzędzi badawczych. Metodyka i narzędzia badawcze będą ocenione przez Komitet Sterujący (Radę Partnerstwa).

Etap IV. Jeśli badanie ewaluacyjne będzie realizowane własnymi zasobami ludzkimi, po podziale zadań, nastąpi ich realizacja zgodnie z przyjętą przez Komitet Sterujący (Radę Partnerstwa) metodyką. Zarządzał zespołem będzie kierownik i to on będzie odpowiedzialny następnie za przygotowanie raportów cząstkowych z badania oraz raportu z całego badania. Na potrzeby przeprowadzenia badań ankietowych kierownik badania ewaluacyjnego będzie dysponował środkami na zlecenie fizycznego przeprowadzenia wywiadów. Nadzorował te badania będzie kierownik badania.

Wykonawca zewnętrzny przeprowadzi wszystkie badania samodzielnie, a raporty częściowe oraz raport końcowy z ewaluacji zostanie przedstawiony Grupie Roboczej ds. Wdrażania Strategii, który dokona odbioru raportów częściowych samodzielnie, a raportu końcowego po uzyskaniu akceptacji Komitetu Sterującego.

Etap V. Zakres raportu ewaluacyjnego będzie przedstawiać się następująco:

- Metodyka badania ewaluacyjnego zawierająca zastosowane techniki badawcze, pytania badawcze, objaśnienia sposobu interpretacji.
- Wymiar przedmiotowy ewaluacji: podjęte działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym.
- Wymiar czasowy ewaluacji: okres, w jakim były podejmowane działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym.
- Wymiar terytorialny ewaluacji: obszar, w którym powstają produkty i rezultaty projektów oraz obszar oddziaływania realizowanych zadań i projektów strategicznych.

Wyniki przeprowadzonych badań w tym diagnozę stanu, badania społeczne, wnioski z przeprowadzonych badań, podsumowanie i rekomendacje.

Raport będzie przyjmowany przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego (Rady Partnerstwa).

Pytania badawcze, na jakie powinna odpowiadać ewaluacja przedstawia się w zbiorach według kryteriów ewaluacji, do których należą:

- **Trafność:** Stopień, w jakim zaplanowane cele oraz zadania strategiczne i projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców obszaru Partnerstwa, czy realizowane projekty przyczynią się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów oraz czy są zgodne z obraną strategią, realizowane zadania i projekty strategiczne powinny wpływać na wykorzystanie nadarżających się okazji i wzmocnienia przewag konkurencyjnych obszaru Partnerstwa. Kryterium weryfikowane jest w ramach ewaluacji ex-ante i on-going, zatem nie będzie brane pod uwagę.

- **Skuteczność:** W jakim stopniu realizowane zadania i projekty strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów strategii i rozwoju obszaru Partnerstwa?
- **Efektywność:** Jaki jest stosunek zasobów realizowanych zadań i projektów strategicznych oraz nakładów na nie do osiągniętych produktów i rezultatów?
- **Użyteczność:** Czy osiągnięte produkty i rezultaty realizowanych projektów będą użyteczne, funkcjonalne dla mieszkańców, czy mieszkańcy będą z nich korzystać oraz czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne?
- **Trwałość:** czy na poziomie użyteczności realizowanych projektów pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas?

Pytania badawcze, które będą objęte badaniem ewaluacyjnym przedstawiają się następująco:

Tabela 16. Pytania badawcze procesu ewaluacji.

Skuteczność	W jakim stopniu zostały zrealizowane projekty strategiczne i cel nadrzędny? W jakim stopniu zrealizowane projekty strategiczne przyczyniły się do osiągnięcia celu nadrzędnego i celów strategicznych? Jaki wpływ na osiągnięcie celu nadrzędnego i celów strategicznych miały czynniki zewnętrzne? Czy wybrane do realizacji projekty okazały się skuteczne? W jakim stopniu system zarządzania strategicznego okazał się skuteczny we wdrażaniu strategii rozwoju?
Efektywność	Czy osiągnięte efekty strategii można było osiągnąć mniejszym nakładem finansowym i przy wykorzystaniu mniejszych zasobów osobowych?
Użyteczność	W jakim stopniu zrealizowane projekty spełniły oczekiwania mieszkańców, szczególnie do grup, do których były kierowane? W jakim stopniu zidentyfikowane problemy rozwoju obszaru Partnerstwa zostały rozwiązane? W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do wykorzystania szans, minimalizowania zagrożeń, wzmocnienia stron, osłabiania słabych stron? W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do rozwoju obszaru Partnerstwa? (efekty uboczne pozytywne) W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do obniżenia konkurencyjności? (efekty uboczne negatywne)
Trafność	W jakim stopniu osiągnane efekty realizacji strategii będą trwałe,

Skuteczność	<p>W jakim stopniu zostały zrealizowane projekty strategiczne i cel nadrzędny? W jakim stopniu zrealizowane projekty strategiczne przyczyniły się do osiągnięcia celu nadrzędnego i celów strategicznych?</p> <p>Jaki wpływ na osiągnięcie celu nadrzędnego i celów strategicznych miały czynniki zewnętrzne? Czy wybrane do realizacji projekty okazały się skuteczne? W jakim stopniu system zarządzania strategicznego okazał się skuteczny we wdrażaniu strategii rozwoju?</p>
	<p>długofalowe?</p> <p>W jakim stopniu osiągnięta użyteczność efektów realizacji strategii będzie trwała i dla jakich grup odbiorców?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji.

Jeśli wnioski z przeprowadzonej ewaluacji strategii będą negatywne w całości lub w części, Komitet Sterujący (Rada Partnerstwa) umocowany w ramach systemu zarządzania strategicznego, będzie rekomendował podjęcie odpowiednich środków zaradczych. Przede wszystkim zleci Grupie Roboczej ds. Wdrażania Strategii przeprowadzenie analizy, które z negatywnych wniosków podjętych w ramach ewaluacji mogą dotyczyć także innych zadań i projektów Wdrażanie, monitoring i ewaluacja strategicznych oraz działań zarządczych. Ewaluacja ex-post obejmuje projekty i działania wykonane, a zatem niekoniecznie negatywne wnioski z ewaluacji będą się przekładać na projekty podejmowane w przyszłości.

Wykonana analiza będzie zawierała następujące elementy:

- Wykonanie ewaluacji ex-ante zaplanowanych projektów,
- Analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii,
- Analiza możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Ewaluacja ex-ante będzie dotyczyć zadań i projektów strategicznych, które będą realizowane w przyszłości i nie podlegały ocenie w ramach zwykłej ewaluacji ex-post. Schemat postępowania i zarządzania ewaluacją będzie identyczny, jak w przypadku zwykłej ewaluacji ex-post wykonywanej cyklicznie co trzy lata.

Zakres pytań badawczych, jakie zostaną postawione w ramach nadzwyczajnej ewaluacji ex-ante, będą skupione na weryfikacji kryteriów:

- Trafności,
- Skuteczności,
- Efektywności.

Szczegółowe pytania badawcze w ramach weryfikacji kryteriów skuteczności i efektywności będą sformułowane podobnie, jak w przypadku cyklicznej ewaluacji ex-post. Różnica będzie polegać na tym, że badaniu będą poddane działania przyszłe, a zatem odpowiedzi na pytania ewaluacyjne będą rozstrzygać o potencjalnych skutkach podejmowanych działań. Podstawowy zestaw pytań badawczych należy sformułować następująco:

Tabela 17. Zakres pytań badawczych w ramach nadzwyczajnej ewaluacji ex-ante.

Trafność	<p>W jakim stopniu za pomocą zaplanowanych projektów może osiągnięty być cel nadrzędny i cele strategiczne?</p> <p>W jakim stopniu zaplanowane projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców?</p> <p>W jakim stopniu system zarządzania strategicznego zawiera procedury właściwie przygotowane, aby możliwe było wdrażanie strategii?</p>
Skuteczność	<p>Czy i w jakim stopniu możliwa jest realizacja zaplanowanych projektów?</p> <p>W jaki stopni zaplanowane zadania i projekty strategiczne mogą przyczynić się do osiągnięcia celu nadrzędnego i celów strategicznych?</p> <p>Jaki wpływ na osiągnięcie celu nadrzędnego i celów strategicznych mogą mieć czynniki zewnętrzne?</p>
Efektywność	<p>Czy założone efekty realizacji strategii można osiągnąć w inny sposób?</p> <p>Czy założone efekty realizacji strategii można osiągnąć mniejszym nakładem finansowym i przy wykorzystaniu mniejszych zasobów osobowych?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii będzie wykonana w oparciu o wnioski zwykłej ewaluacji ex-post oraz na podstawie wykonanej dodatkowej analizy wewnętrznych procedur zarządzania strategicznego, zidentyfikowania słabych punktów przepływu informacji, podejmowania decyzji,

planowania projektów do realizacji. Wnioski z przeprowadzonej analizy zostaną podsumowane rekomendacjami oraz analizą możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami. Wykonane przez Grupę Roboczą ds. Wdrażania Strategii analizy staną się podstawą do przygotowania pakietu działań naprawczych, tj. usprawniających funkcjonujące procedury zarządzania strategicznego. W ramach działań naprawczych zostanie dokonana rewizja zatwierdzonych do realizacji i zaplanowanych projektów w ramach zadań strategicznych. Na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii zostanie ponownie przeprowadzona ocena projektów.

6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii

Wśród korzyści wynikających z poprawnie przeprowadzonych konsultacji społecznych podkreślić należy: wielostronne spojrzenie na zagadnienia społecznego rozwoju lokalnego, możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczeń ekspertów z zastosowaniem metod naukowych, weryfikację pomysłów przez lokalną społeczność, przemiany sposobu myślenia społeczności lokalnej, utożsamianie się mieszkańców z celami strategicznym i aktywne uczestnictwo w programach rozwoju, kreowanie dodatkowego efektu kształtowania pozytywnego wizerunku JST, identyfikację ludzi chcących działać na rzecz rozwoju lokalnego i ich integrację wokół określonych celów, zwiększenie poczucia lokalnej tożsamości, dostrzeżenie możliwości realizowania zadań przy wykorzystaniu lokalnych zasobów z korzyścią dla realizatorów i całej społeczności lokalnej.³

Zespół podmiotów, które włączyły się do wspólnego tworzenia strategii terytorialnej Razem dla rozwoju nie ogranicza się tylko i wyłącznie do Partnerów, którzy zawiązali Partnerstwo. Prace związane z opracowaniem Raportu Diagnostycznego oraz Strategii Terytorialnej charakteryzowała otwartość na zaangażowanie dla innych podmiotów społeczno-gospodarczych, które mogły podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem a także refleksją nad rozwojem obszaru partnerstwa. Były to zarówno podmioty z sektora administracji publicznej, jak również przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe oraz mieszkańcy obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Na etapie przygotowywania raportu diagnostycznego, przeprowadzono badania społeczne z obywatelami obszaru Partnerstwa, a także z uczniami ostatnich klas szkół średnich i z liderami społeczności lokalnych. Wnioski raportu diagnostycznego były przedstawione na stronach internetowych samorządów tworzących partnerstwo. Zaproponowano procedurę zgłaszania uwag. Przeprowadzono spotkanie on-line z mieszkańcami Partnerstwa w

³ Henryk Gawroński „Konsultacje społeczne jako forma partycypacji w zarządzaniu strategicznym jednostkami samorządu terytorialnego”

<http://31.186.81.235:8080/api/files/view/12668.pdf> (dostęp 09 07 2021)

technologii zoom. Na etapie diagnozy, przedstawiono społeczności wstępnie sformułowane kierunki strategicznej interwencji.

Na etapie przygotowywania strategii prezentowano proces pracy Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych samorządów tworzących Partnerstwo.

Sformułowane cele strategiczne i operacyjne, zaproponowane projekty oraz sposób zarządzania strategią terytorialną przedstawiono na spotkaniu interesariuszy w dniu 23 lipca 2021 roku.

Partnerstwo zaplanowało proces zebrania opinii mieszkańców na terenie samorządów należących do Partnerstwa, przedstawiając dokument strategii i narzędzie proponowania ewentualnych zmian.

Zaangażowanie partnerów społecznych polegało na uczestnictwie w konsultacjach organizowanych na różnych etapach projektu, przesyłaniu odpowiednich materiałów, zgłaszaniu uwag do przygotowanych już dokumentów i efektów prac.

6.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii

Partycypacja społeczna to aktywne uczestnictwo obywateli w podejmowaniu decyzji, które mają bezpośredni związek z funkcjonowaniem społeczności, których są członkami. Partycypacja może przybierać różne formy, które w założeniu uwzględniają różny stopień zaangażowania interesariuszy.

W procesie decyzyjnym, na etapie realizacji strategii obszaru Partnerstwa Razem dla rozwoju, realizowany będzie systematyczny proces partycypacji społecznej realizacji strategii.

Przed rozpoczęciem kolejnego roku realizacji strategii terytorialnej, **Komitet Sterujący /Rada Partnerstwa** wybierze adekwatne do celów strategicznych narzędzia partycypacyjne zapewniające mieszkańcom obszaru Partnerstwa stały i aktywny udział w realizacji strategii. Za pomocą Karty Planu Komunikacji (wzór w załączeniu strategii) do określonego celu strategicznego i grupy interesariuszy, określony zostanie:

- narzędzie wykorzystywane do osiągnięcia zakładanego poziomu partycypacji;
- częstotliwość i termin/okres komunikacji;
- cel komunikacji.

W procesie partycypacji realizacji strategii terytorialnej Partnerstwo kieruje się zbiorem pod tytułem „Siedem zasad konsultacji społecznych”⁴ sformułowanych w 2012 pod auspicjami Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, którymi są:

- Dobra wiara;
- Przejrzystość;
- Koordynacja;
- Powszechność;
- Responsywność
- Poszanowaniem dobra ogólnego i interesu publicznego;

Komitet Sterujący /Rada Partnerstwa może zalecić wybór metod i narzędzi konsultacyjnych⁵:

- kawiarenka obywatelska
- spacerzy badawcze
- World Cafe
- kropkokracja
- mapowanie problemu
- koła rozmowy
- ankieta

a także

- warsztaty;
- punkt konsultacyjny;
- spacerzy studyjne;
- geoankiety;
- gry miejskie;
- wspólne przedsięwzięcia.

Ich zróżnicowanie pozwoli przygotować bogaty i wartościowy zasób opinii i propozycji. Pogłębiony i wieloaspektowy charakter realizowany będzie przez techniki badawcze, które wykorzystują zarówno metody ilościowe (m.in. badania sondażowe), jak również jakościowe (m.in. warsztaty eksperckie).

Zaplanowano, że podstawowym narzędziem partycypacyjnym w dialogu z mieszkańcami będą działania Grupy Roboczej Partnerstwa, która wypracuje rozwiązania konkretnych problemów i rekomendacji. Proces badawczy realizowany będzie przez osoby związane z samorządami Partnerstwa Razem da rozwoju. Metody oparte na warsztatach, spacerach studyjnych, wywiadach pogłębionych zakładają podmiotowy udział osób badanych. Dzięki temu,

⁴ <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2019/07/narzedzia-partycypacji-lokalnej-w-polsce-w-latach-2014-2017.pdf>

⁵ http://stabilo.home.pl/wo_org/wp-content/uploads/2017/11/WO-stabilo_www-2.pdf

możliwym stanie się wnoszenie przez nich własnego, kreatywnego wkładu do poszczególnych etapów realizacji strategii.

Takie podejście wpłynie na większy stopień identyfikacji z planowanymi celami strategicznymi, jak również zwiększy motywację w aktywnym udziale realizacji strategii. Dodaną wartością jest również bogata wiedza mieszkańców na temat życia na obszarze Partnerstwa. Ułatwi to dotarcie do różnych osób, grup i środowisk społecznych.

Realizacja procesu partycypacji Partnerstwa pozwoli włączyć mieszkańców w proces podejmowania decyzji w Partnerstwie (współodpowiedzialność i współzrządzenie – współdecydowanie społeczne). Będzie to element budowy zaufania interesariuszy do instytucji, które planuje się wzmocnić poprzez uruchomienie mechanizmów monitorowania i oceny.

W trakcie przygotowania i realizacji strategii, partycypacja Interesariuszy Partnerstwa oparta będzie na czterech etapach:

ETAP I – Identyfikacja interesariuszy

*Identyfikacji interesariuszy dokonał Zespół Roboczy powołany przez **Komitet Sterujący /Radę Partnerstwa**. Przygotowany rejestr interesariuszy zawarty w Macierzy klasyfikacji interesariuszy (załącznik nr 3 strategii) był punktem wyjścia do określenia poziomu zaangażowania poszczególnych grup w realizację celów strategicznych. Następnie metodą warsztatową przygotowano macierz klasyfikacji interesariuszy, która pozwoliła określić stopień ich zaangażowania w proces realizacji strategii. Wyodrębniono cztery kategorie poszczególnych Interesariuszy (ćwiartki I do IV).*

W ramach poszczególnych grup interesariuszy (kategorii) określono również działania, które powinny podjąć samorzady Partnerstwa w celu aktywnego włączenia Interesariuszy w proces tworzenia i realizacji celów strategicznych. Działania te zostały optymalizowane w odniesieniu dla każdej kategorii Interesariuszy.

Tabela 18 Określenie charakteru interesariuszy.

II	I
Charakter interesariusza: aktywni widzowie. Wymagane utrzymanie zadowolenia oraz ciągłe informowanie interesariuszy. Należy jak najczęściej angażować tę grupę i konsultować z nimi projekty i kierunki rozwoju.	Charakter interesariusza: Główni Gracze. Kluczowi interesariusze, na których powinna skupić się koncentracja podczas realizacji i wdrożenia projektu. Wymagana jest ścisła współpraca i mądre zarządzanie relacjami,

<p>Aktualny rodzaj wpływu: informowanie, konsultowanie Zakładany rodzaj wpływu: konsultowanie, współdziałanie.</p>	<p>jak również indywidualne podejście do każdego z nich. Aktualny rodzaj wpływu: ścisła współpraca, informowanie, konsultowanie. Zakładany rodzaj wpływu: współdziałanie, współzarządzanie.</p>
<p style="text-align: center;">III</p> <p>Charakter interesariusza: Nieistotni gracze Potencjalne obojętni interesariusze. Należy informować ich przez ogólne kanały i dążyć do większego zaangażowania. Aktualny rodzaj wpływu: informowanie, monitorowanie. Zakładany rodzaj wpływu: konsultowanie, informowanie.</p>	<p style="text-align: center;">IV</p> <p>Charakter interesariusza: Potencjalni sojusznicy Należy informować i konsultować w obszarach odpowiednich do zainteresowań na bieżąco. Wymagane dążenie do większego zaangażowania. Aktualny rodzaj wpływu: ścisła współpraca, Zakładany rodzaj wpływu:</p>

Źródło: opracowanie własne.

ETAP II -Planowanie zarządzania relacjami interesariuszami

Proces partycypacji Interesariuszy Partnerstwa zakłada wyszczególnienie i sklasyfikowanie interesariuszy według celów strategicznych. *Przypisane im narzędzia partycypacyjne zostały zagregowane z uwzględnieniem metod jakościowych oraz ilościowych. Ich dobór był argumentowany różną specyfiką poszczególnych technik oraz ich wzajemnym dopełnianiem się. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie bogatego, zróżnicowanego zasobu opinii i propozycji. Określona została również częstotliwość wykorzystania poszczególnych narzędzi. Wybór częstotliwości poprzedzony został analizą, która uwzględniała długość okresów, w których zauważalne są zmiany w świadomości mieszkańców.*

Ostatnim elementem tego etapu była weryfikacja opracowanej wcześniej Macierzy klasyfikacji interesariuszy, którą dokonano w oparciu o analizę wpływu interesariuszy na cele strategiczne.

ETAP III – Zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Etap ten polega na wdrażaniu współpracy z interesariuszami. Podejmowane działania będą odnotowane w prowadzonym na bieżąco Rejestrze komunikacji⁶. Osobno ujmowane będą również wszystkie zagadnienia, mające realnie lub potencjalnie wpływ na przebieg procesu partycypacji.

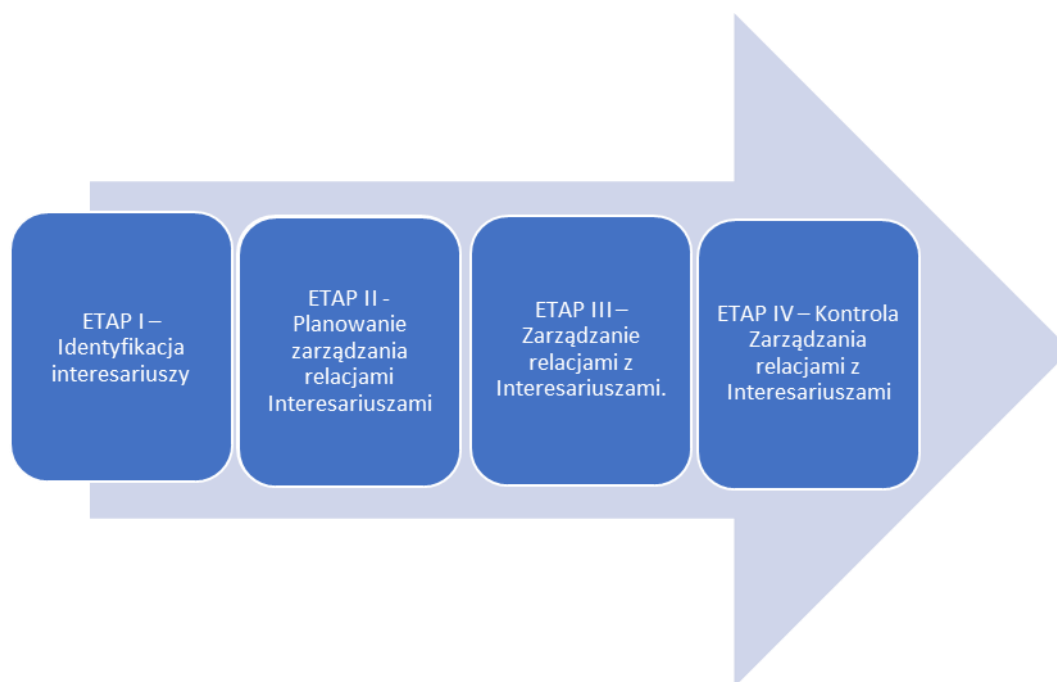
⁶ Rejestr będzie częścią systemu monitoringu

Przyjęty model partycypacji z mieszkańcami, inwestorami, przedsiębiorcami i NGO's planuje się realizować w perspektywie średnio i długookresowej.

ETAP IV – Kontrola Zarządzania relacjami z Interesariuszami

Kontrola zarządzania relacjami z Interesariuszami opierać się będzie na wielopłaszczyznowej analizie skuteczności przyjętych metod partycypacyjnych oraz ich wpływu na zachodzące zmiany. Ocena dokonywana będzie okresowo (raz w roku) jako stały element monitoringu Strategii Partnerstwa lub doraźnie – w sytuacji, w której zdiagnozowane zostaną zagrożenie realizacji procesu partycypacji. Systematyczny monitoring pozwoli szybko zdiagnozować pojawiające się problemy oraz zapewni odpowiednią reakcję Rady Partnerstwa. Wyniki monitoringu mogą wpłynąć na modyfikacje wcześniejszych etapów – w szczególności na zmiany strategii zarządzania relacjami z Interesariuszami.

Ryc. 11 Proces partycypacji Interesariuszy Partnerstwa Razem dla rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

6.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii jest ściśle związana z procesem ewaluacji strategii terytorialnej Partnerstwa opisanym w rozdziale 5.2.

Na etapie oceny stopnia osiągnięcia celów strategicznych, poszczególne grupy interesariuszy zostaną zaangażowane w proces ewaluacji.

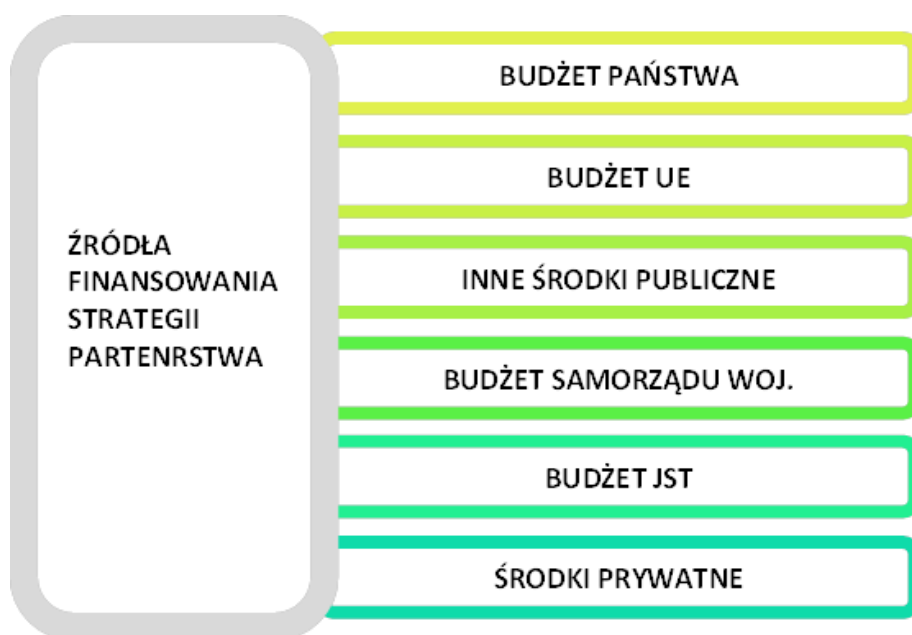
Zakłada się, że obywatele zaproponują wstępne kierunki rozwoju związane z następnym okresem planowania strategicznego obszaru Partnerstwa.

Wyniki oceny stopnia osiągnięcia celów strategicznych zostaną udostępnione opinii publicznej.

7. Źródła finansowania –potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów

Partnerstwo Razem dla rozwoju w nowym horyzoncie czasowym 2021-2027 na realizację celów strategicznych określonych w strategii terytorialnej, będzie mogło skorzystać z szerokiego wachlarza instrumentów i narzędzi finansowania m.in. ze środków Unii Europejskiej, budżetu państwa, pozostałych środków publicznych, budżetów samorządów województw, budżet JST oraz środków prywatnych.

Ryc. 12 Źródła finansowania Strategii Terytorialnej Partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

Realizacja strategii Partnerstwa Razem dla Rozwoju stanowi złożony proces i wymaga dobrej organizacji oraz koordynacji działań. Finansowanie założonych celów opierać się będzie na łączeniu i wykorzystaniu środków pochodzących z różnych źródeł oraz różnych instrumentów finansowych.

Skuteczność wdrażania Strategii terytorialnej powiązana będzie z możliwościami pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, z jednoczesnym uwzględnieniem możliwości zapewnienia przez Partnerów środków przynajmniej na wkład własny w planowanych projektach. W części Raportu Diagnostycznego dotyczącego sytuacji finansowej samorządów tworzących Partnerstwo Razem dla rozwoju stwierdzono po przeprowadzonej analizie, że „Wszyscy Partnerzy posiadają nadwyżki operacyjne, czyli posiadają środki które mogą przeznaczyć na finansowanie – w pierwszej kolejności – spłaty długu, a pewną część tej nadwyżki członkowie Partnerstwa mogą przeznaczać na inwestycje.”

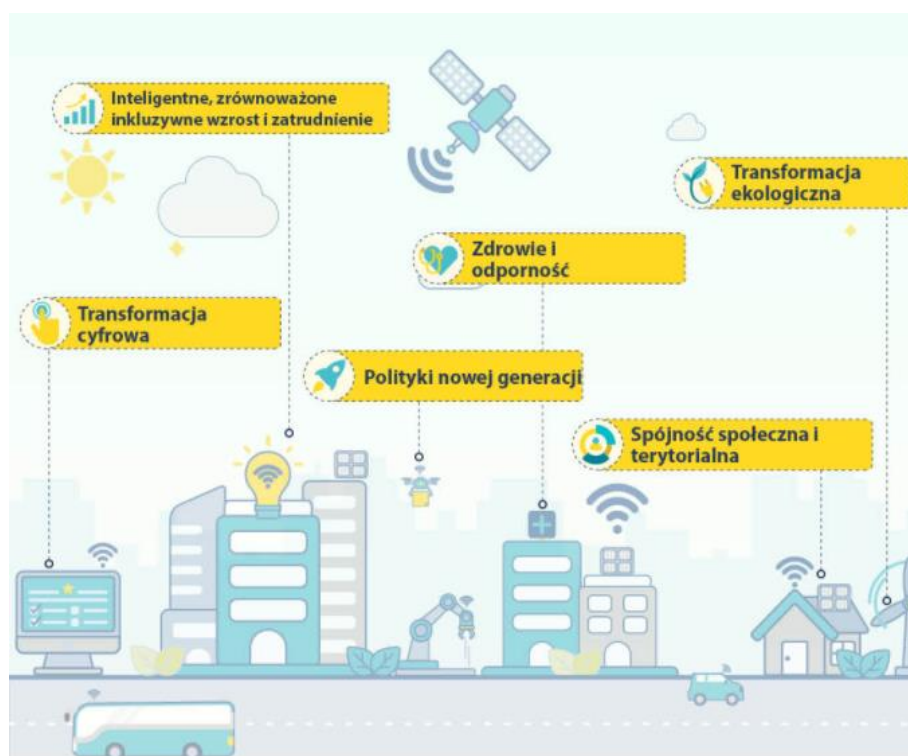
Głównymi zewnętrznymi źródłami finansowania pozostaną środki z **funduszy unijnych** w tym m.in.:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego,
- Europejski Fundusz Społeczny+,
- Fundusz Spójności,
- Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (będący częścią Europejskiego Zielonego Ładu i elementem Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji),
- Fundusz Odbudowy (Next Generation EU),
- Europejski Fundusz Morski i Rybacki,
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich,
- Europejski Fundusz Rolniczy Gwarancji,
- inne fundusze pochodzące z międzynarodowych instytucji takich, jak np. Europejski Bank Inwestycyjny, Bank Światowy, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz zwrotne instrumenty unijne, krajowe i wojewódzkie.

Na poziomie Unii Europejskiej określono 5 celów prowadzenia polityki. W ramach Celu I prowadzone będą działania w kierunku bardziej inteligentnej Europy poprzez innowację, cyfryzację, transformację gospodarczą oraz wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Cel II skupia się na środowiskowym aspekcie rozwoju, poprzez inwestycje w transformację sektora energetycznego, w odnawialne źródła energii oraz w walkę ze zmianami klimatu. Działania związane z sieciami transportowymi wskazane są w Celu III – Lepiej połączona Europa ze strategiczną infrastrukturą transportową i sieciami cyfrowymi. Cele IV i V skupiają się na działaniach społecznych. Cel IV mówi o Europie o silniejszym wymiarze społecznym wdrażającej europejski filar praw socjalnych i inwestującej w wysokiej jakości zatrudnienie, edukację, umiejętności, integrację społeczną i równy dostęp do opieki zdrowotnej. Natomiast Cel V definiuje Europę bliżej obywateli przez wspieranie oddolnych strategii rozwoju i zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich w całej UE.

W odpowiedzi na kryzys społeczny i gospodarczy związany z pandemią COVID-19, Komisja Europejska utworzyła także dodatkowe źródło wsparcia **Fundusz Odbudowy (Next Generation EU) - Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększenia Odporności**, ze środków którego Polska sfinansuje projekty wskazane w **Krajowym Planie Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)** w formie dotacji i pożyczek na wsparcie reform i inwestycji.

Ryc. 13 Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności.



Źródło: <https://www.consilium.europa.eu/pl/infographics/20201006-recovery-resilience-rrf/>

Podstawowymi narzędziami i instrumentami umożliwiającymi korzystanie ze źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć będą programy i mechanizmy tworzone na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym.

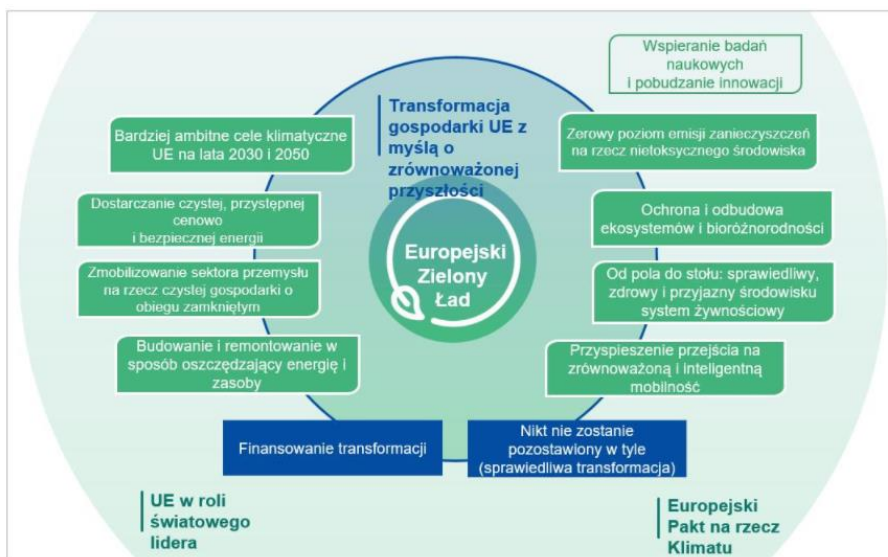
Ryc. 14 Narzędzia realizacji Strategii terytorialnej.



Źródło: opracowanie własne

Narzędziem w ramach celów związanych z „zieloną transformacją” jest **Mechanizm Sprawiedliwej Transformacji**, który jest elementem planu inwestycyjnego na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu.

Ryc. 15 Europejski Zielony Ład.



Źródło: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=DE>

Z nowych instrumentów utworzonych na poziomie europejskim należy wskazać:

- **EU4Health** - program w dziedzinie zdrowia, który ma na celu poprawę bezpieczeństwa zdrowotnego i gotowości państw UE na przyszłe kryzysy związane ze zdrowiem publicznym

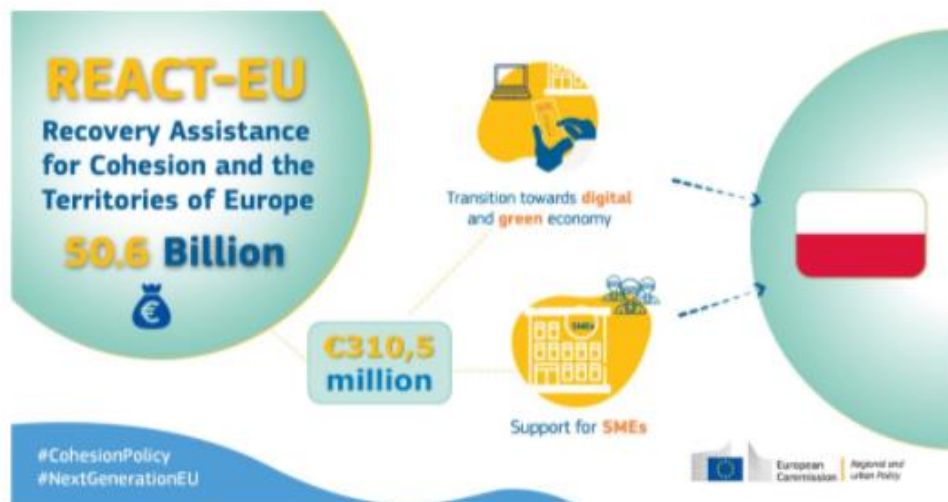
Ryc. 16 Program EU4Health



Źródło: https://twitter.com/eu_health/status/1275349209974214657

- **REACT-EU**- instrument alokujący dodatkowe środki finansowe jeszcze w ramach perspektywy 2014-2020 (m.in w ramach programu POIR) na szybkie wsparcie przeciwdziałające skutkom pandemii COVID-19, w różnych sektorach gospodarki, w tym w bardzo nimi dotkniętej turystyce i kulturze.

Ryc. 17 Instrument REACT-EU



Źródło: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2021/06/06-02-2021-eu-cohesion-policy-eur310-5-million-for-poland-to-tackle-the-social-and-economic-impact-of-the-coronavirus-crisis

Strategia terytorialna Partnerstwa może być realizowana również w oparciu o wykorzystanie innych narzędzi międzynarodowych:

- Horyzont Europa, Kreatywna Europa, Erasmus+, RescEU, LIFE, Fundusz InvestEU, Łącząc Europę, Cyfrowa Europa, Interreg (Komisja Europejska),
- Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
- Instrumentów Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Banku Światowego, Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju i innych międzynarodowych instytucji finansowych.

Najważniejszymi narzędziami do wykorzystania przy wdrażaniu Strategii, będą jednak **programy krajowe i regionalne** realizujące cele wynikające z dokumentów strategicznych szczebla krajowego i regionalnego m.in.: **Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030).**

Zgodnie z projektem Umowy Partnerstwa planowane są na perspektywę finansową 2021-2027 następujące programy operacyjne zarządzane z poziomu krajowego lub regionalnego :

- Program w zakresie infrastruktury transportu, energetyki, środowiska, zdrowia, kultury - obecny Program Operacyjny Infrastruktura I Środowisko 2014-2020;
- Program w zakresie badań, rozwoju oraz innowacyjności - obecny Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020;
- Program w zakresie rozwoju cyfrowego - obecny Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020;
- Program w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego - obecny Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;
- Program w zakresie Polski Wschodniej- obecny Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020;
- Program w zakresie pomocy najbardziej potrzebującym - obecny Program Operacyjny Pomoc Żywnościowa 2014-2020;
- Program Pomoc Techniczna dla Funduszy Unii Europejskiej - obecny Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014-2020
- Program dla Funduszu Sprawiedliwej Transformacji -brak odpowiednika w perspektywie finansowej 2014-2020
- Program w zakresie rybactwa i morza - obecny Program Operacyjny Ryby 2014-2020

- 16 regionalnych programów zarządzanych przez samorzady województw - obecne Regionale Programy Operacyjne, w tym regionalne programy operacyjne województwa wielkopolskiego i województwa kujawsko - pomorskiego.

Poza programami określonymi przez Umowę Partnerstwa, bardzo istotnym instrumentem finansowania Strategii terytorialnej, będzie kontynuowany w ramach Wspólnej Polityki Rolnej **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2021-2027 (PROW)**, dedykowany jednostkom samorządowym, znajdujących się w całości lub w części na terenach wiejskich, do których zaliczają się wszystkie samorzady wchodzące w skład Partnerstwa.

Kolejnym ważnym instrumentem, z którego narzędzi będzie mogło korzystać Partnerstwo jest **Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)**, przeznaczony na zwiększenie produktywności gospodarki oraz tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy w wybranych obszarach.

Ryc. 18 Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.

SZCZEGÓŁOWE CELE KPO



I Jakościowy, innowacyjny **rozwój gospodarki** prowadzący do zwiększenia jej produktywności, uwzględniający **transformację cyfrową** kraju i społeczeństwa



II **Zielona transformacja** gospodarki oraz rozwój zielonej, inteligentnej mobilności



III Wzrost kapitału społecznego i jakości życia, w szczególności poprzez zapewnienie poprawy **stanu zdrowia** obywateli oraz wyższej jakości **edukacji** i kompetencji dostosowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki

CEL HORYZONTALNY: Wzmacnianie spójności społecznej i terytorialnej kraju

KOMPONENTY KPO I ICH CELE

A Odporność i konkurencyjność gospodarki

Zapewnienie odporności gospodarki na kryzysy oraz tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy

C Transformacja cyfrowa

Wzmocnienie przemian cyfrowych w sektorze publicznym, społeczeństwie i gospodarce

B Zielona energia i zmniejszenie energochłonności

Ograniczenie negatywnego oddziaływania gospodarki na środowisko, przy jednoczesnym zapewnieniu konkurencyjności i bezpiecz. energetycznego oraz ekologicznego kraju

E Zielona, inteligentna mobilność

Rozwój zrównoważonego, bezpiecznego i odpornego systemu transportowego, zapewniającego odpowiednią obsługę potrzeb gospodarki i społeczeństwa

D Efektywność, dostępność i jakość systemu ochrony zdrowia

Sprawne funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia oraz poprawa efektywności, dostępności oraz jakości świadczeń zdrowotnych

Realizację celu szczegółowego III wspierac będą także interwencje w ramach Komponentu A (kadry dla nowoczesnej gospodarki, efektywne instytucje na rzecz rynku pracy) oraz Komponentu C (e-kompetencje, cyfrowa infrastruktura szkół)

Źródło: „Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności” Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Dodatkowo Partnerstwo będzie mogło skorzystać z takich narzędzi jak:

- **Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych** (pilotaż 2021 oraz planowane kontynuacje) mający na celu bezzwrotne dofinansowanie projektów inwestycyjnych realizowanych przez gminy, powiaty i miasta lub ich związki w całej Polsce. Wysokość dofinansowania zależy od obszaru priorytetowego inwestycji i może wynosić nawet 95%;
- **Program Rozwoju Elektromobilności**, w ramach którego finansowane będą projekty związane z rozwojem elektro mobilności oraz transportem opartym na paliwach alternatywnych;
- **Program Społecznych Inicjatyw Mieszkaniowych (SIM)**, nowego instrumentu wsparcia samorządów, które będą mogły realizować inwestycje w formule społecznego budownictwa czynszowego;

- **Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych (RFIL)**, w ramach którego rządowe środki trafiają do gmin, powiatów i miast w całej Polsce m.in.: na inwestycje ważne dla społeczności lokalnych;
- **pozostałe programy finansowane z budżetu państwa**, m.in.: w zakresie ochrony środowiska - realizowane przez NFOŚiGW, właściwy WFOŚiGW; w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi – realizowane przez PFRON, a także Program Senior+, Program „Aktywni+” na lata 2021-2025. Potencjalnymi środkami mogącymi być wykorzystanymi w przyszłości mogą być kolejne edycje rządowego programu „Kolej Plus”

Przy planowaniu źródeł finansowania przedsięwzięć w perspektywie 2021-2027 należy także zwrócić uwagę na nowe mechanizmy uzgodnień, które umożliwiają stworzenie odrębnych uzgodnień pomiędzy poziomem krajowym, a regionalnym i lokalnym w zakresie nadania priorytetów, w finansowaniu istotnych dla realizacji strategii danego województwa inwestycji. Do wymienionych mechanizmów zalicza się:

- kontrakt programowy,
- kontrakt sektorowy,
- porozumienia terytorialne.

Kontrakt programowy zawierający uzgodnienia pomiędzy rządem, a samorządem województwa, obejmujący zasady, kierunki i warunki dofinansowania regionalnego programu operacyjnego na lata 2021- 2027, również w zakresie planowanych przedsięwzięć priorytetowych w regionalnym programie operacyjnym.

Kontrakt sektorowy jest zawierany pomiędzy poszczególnymi ministerstwami, właściwymi dla zakresu kontraktu a samorządem województwa w celu zapewnienia realizacji inwestycji kluczowych dla rozwoju województwa.

Porozumienie terytorialne jest mechanizmem służącym rozwojowi współpracy samorządów, na obszarach gdzie zostały zidentyfikowane istotne dla rozwoju, więcej niż jednej JST (gminy/powiatu), potencjały lub problemy. Celem jest wsparcie JST szczebla lokalnego (samorzady gminne/samorządy powiatowe) przez inne samorzady lokalne, samorząd województwa lub rząd - w realizacji zadań własnych, które mają znaczenie ponadlokalne. Stroną wiodącą w porozumieniu terytorialnym jest co do zasady JST, dla której przedsięwzięcia objęte porozumieniem stanowią zadanie własne. Przy konstruowaniu zakresu porozumienia terytorialnego niezbędne jest uwzględnienie ustaleń lokalnych dokumentów strategicznych oraz zachowanie zgodności ze strategią rozwoju danego województwa. Samorząd

województwa dba o spójność porozumienia terytorialnego z celami rozwoju województwa. Tam, gdzie stroną będzie minister właściwy ds. rozwoju regionalnego i inny minister właściwy, przed zawarciem porozumienia terytorialnego, strona rządowa zasięga opinii samorządu województwa na temat zgodności zakresu porozumienia ze SRW.

Porozumienie terytorialne może być również podpisane na poziomie gmin, powiatów, ich związków, porozumień lub stowarzyszeń w przypadku, gdy jego zasadność wynika z krajowej strategii rozwoju regionalnego np. z obszarów strategicznej interwencji (OSI).

Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju oferuje kolejne instrumenty służące rozwojowi samorządów m.in. finansowanie infrastruktury, partnerstw publiczno-prywatnych, czy przedsiębiorstw m.in. kapitał na rozwój, gwarancje bankowe czy doradztwo i finansowanie eksportu. W skład Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju wchodzi m.in. **Bank Gospodarstwa Krajowego**, który oferuje kolejny zestaw narzędzi do realizacji celów Strategii w zakresie inwestycji, modernizacji i rewitalizacji, mieszkalnictwa (bezzwrotne wsparcie budownictwa z Funduszu Dopłat), efektywności energetycznej i OZE, finansowanie ochrony zdrowia za pomocą szerokiego wachlarza programów i funduszy.

Instrumentem wsparcia dla inwestorów może być **Polska Strefa Inwestycji**, wprowadzona w 2018 r. w celu zastąpienia dotychczasowej specjalnej strefy ekonomicznej. Program umożliwi przedsiębiorstwom realizującym nowe inwestycje na terenie Partnerstwa uzyskanie zwolnienia z podatku dochodowego (CIT/PIT) na okres 10-15 lat, w wysokości nawet 70 % wartości planowanej inwestycji dla mikro i małych firm, zgodnie z regionalną mapą pomocy obowiązującą dla danego obszaru.

Dodatkowym elementem finansowania Strategii terytorialnej mogą być również środki prywatne, które mogą zostać wykorzystane do współfinansowania projektów możliwych do realizacji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. W przypadku Partnerstwa Razem dla rozwoju ważnym prywatnym partnerem jest Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA (PGNiG SA).

Wskazane w Rozdziale 7 źródła i narzędzia finansowania Strategii nie zamykają katalogu instrumentów możliwych do wykorzystania w finansowaniu przedsięwzięć realizowanych przez Partnerstwo, w szczególności należy mieć na uwadze, że mogą pojawić się dodatkowe - narzędzia, ze względu na konieczność bieżącego reagowania na skutki epidemii COVID-19, a także rozpoczynającą się dopiero perspektywę finansową 2021-2027 i brak na chwilę opracowywania Strategii terytorialnej szczegółowych informacji m.in. w zakresie demarkacji pomiędzy

programami, kryteriów dostępu, warunków i sposobów wdrażania nowych programów.

Tabela 19 Wstępne źródła finansowania projektów Partnerstwa Razem dla rozwoju.

Lp.	Tytuł projektu	Proponowane źródło finansowania
1	Remont drogi powiatowej nr 2315C Damasławek (granica powiatu) -Janowiec Wielkopolski (granica województwa).	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 01 -01 budowa lub modernizacja infrastruktury drogowej</p> <p>- Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg (dawniej Fundusz Dróg Samorządowych) – za pośrednictwem Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki</p> <p>- środki własne</p> <p>- odpowiednik w nowej perspektywie finansowej działań PROW „Budowa lub modernizacja dróg lokalnych” (2014-2020)</p>
2	Remont drogi powiatowej nr 1580P od (Głogowiniec) granica woj. wielkopolskiego – Wapno – Damasławek - Dąbrowa – gr. woj. kujawsko-pomorskiego Janowiec Wielkopolski	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 01 -01 budowa lub modernizacja infrastruktury drogowej</p> <p>-Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg (dawniej Fundusz Dróg Samorządowych), za pośrednictwem Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki</p> <p>- środki własne</p> <p>- odpowiednik w nowej perspektywie finansowej działań PROW „Budowa lub modernizacja dróg lokalnych” (2014-2020)⁷</p>
3	Projekt lobbujący potrzebę przebudowy drogi wojewódzkiej nr 241 na odc. Wągrowiec - Kcynia oraz drogi wojewódzkiej nr 251 na odc. Kaliska – Junczewo	<p>- działania lobbujące – środki własne</p> <p>Działania związane z inwestycją:</p> <p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 01 -01 budowa lub modernizacja infrastruktury drogowej.</p> <p>- środki samorządów województw.</p>

⁷ <http://dprow.umww.pl/obszary-wiejskie/budowa-lub-modernizacja-drog-lokalnych/>

4	Rewitalizacja linii kolejowej nr 281	<p>Działania lobbujące – środki własne</p> <p>Działania związane z inwestycją:</p> <p>Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 03 - 05 tabor transportu kolejowego,</p> <p>Priorytet 03- 03. Budowa lub modernizacja infrastruktury kolejowej, w tym stacji utrzymaniowo – naprawczej.</p> <p>Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP3 „Lepiej połączona Europa” Obszar: Rozwój lądowej infrastruktury transportowej (punktowej i liniowej) w ramach sieci bazowej i kompleksowej TEN-T oraz poza nią (transport drogowy, szynowy/kolejowy, wodny śródlądowy, morski, lotniczy)</p> <p>Potencjalne źródło – kolejna edycja rządowego Programu Kolej Plus.</p>
5	Rewitalizacja linii kolejowej nr 356	<p>Działania lobbingowe – środki własne</p> <p>Działania związane z inwestycją:</p> <p>Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 03 - 05 tabor transportu kolejowego,</p> <p>Priorytet 03- 03. Budowa lub modernizacja infrastruktury kolejowej, w tym stacji utrzymaniowo – naprawczej</p> <p>Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP3 „Lepiej połączona Europa” Obszar: Rozwój lądowej infrastruktury transportowej (punktowej i liniowej) w ramach sieci bazowej i kompleksowej TEN-T oraz poza nią (transport drogowy, szynowy/kolejowy, wodny śródlądowy, morski, lotniczy).</p> <p>Potencjalne źródło – kolejna edycja rządowego Programu Kolej Plus</p>
6	Szkola marzeń –uczenie się zamiast nauczania - cykl działań informacyjno-promocyjnych dla nauczycieli i rodziców z obszaru	<p>Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP4 „Europa o silniejszym wymiarze społecznym” Obszar: edukacja i kompetencje.</p>

	partnerstwa Razem dla rozwoju	
7	Budowa Lokalnych Stref Aktywności dla lokalnego społeczeństwa	<p>Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 03 - 11 budowa i modernizacja infrastruktury społecznej</p> <p>- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich Województwie Wielkopolskim i Województwie Kujawsko Pomorskim.</p> <p>-Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP5 „Europa bliżej obywateli”</p>
8	Sąsiedzkie spotkania z seniorami	<p>-Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP5 „Europa bliżej obywateli”</p> <p>-Rządowy Program wieloletni "Senior+" na lata 2021-2025</p> <p>- Rządowy Program Wieloletni na rzecz Osób Starszych „Aktywni+” na lata 2021–2025 (dla organizacji pozarządowych)</p> <p>-otwarty konkurs ofert na wykonywanie zadań publicznych związanych z realizacją zadań Samorządu Województwa Kujawsko Pomorskiego w zakresie pomocy społecznej, pod nazwą: "WSPIERANIE AKTYWIZACJI I INTEGRACJI SPOŁECZNEJ SENIORÓW" (konkurs dla organizacji pozarządowych).</p> <p>- otwarty konkurs ofert na realizację w formie wspierania zadań publicznych Województwa Wielkopolskiego z dziedziny pomocy społecznej – komponent wspierający aktywność seniorów (konkurs dla organizacji pozarządowych).</p> <p>- środki własne</p>
9	Dofinansowanie zakupu i montażu instalacji fotowoltaicznych dla gospodarstw domowych.	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 03 – 10 budowa lub modernizacja indywidualnych źródeł ciepła niskoemisyjnego.</p> <p>-Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP2 „Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa”</p> <p>- środki własne</p>

10	Dofinansowanie budowy przydomowych oczyszczalni ścieków dla gospodarstw domowych.	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 1 - 02 budowa lub modernizacja infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w tym oczyszczalni.</p> <p>- CP2 „Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa” Obszar: przystosowanie do zmian klimatu Obszar: zrównoważona gospodarka wodna i ściekowa.</p> <p>-Potencjalne źródło: Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska w Poznaniu i Toruniu.</p>
11	Projekt lobbingowy dotyczący budowy gazociągu na odcinku Kcynia-Wapno-Damaśławek-Janowiec Wielkopolski.	<p>- środki własne</p> <p>Działania związane z inwestycją:</p> <p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 02 - 02 budowa lub modernizacja źródeł ciepła sieciowego niskoemisyjnego.</p>
12	Wymiana kotłów węglowych na gazowe (lub OZE) w jednostkach oświatowych i obiektach użyteczności publicznej, budowa sieci gazowej.	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 02 – 06 poprawa efektywności energetycznej budynków i instalacji publicznych.</p> <p>-Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP2 „Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa”</p> <p>- środki własne</p>
13	Stworzenie grupy producentów rolnych skupiających ekologiczne gospodarstwa rolne z obszaru partnerstwa „Razem dla Rozwoju”	<p>-Rządowy Fundusz Polski Ład. Program Inwestycji Strategicznych. Priorytet 04 -04 budowa i organizacja inkubatorów przedsiębiorczości.</p> <p>-Odpowiednik programu PROW z lat 2014 - 2020 Działanie 9 Tworzenie grup producentów i organizacji producentów (Działanie 9 PROW 2014-2020)⁸</p> <p>-Zaplanowane w Regionalnych Programach Operacyjnych Województwa Kujawsko Pomorskiego oraz Województwa Wielkopolskiego cele zgodne z umową partnerską dla realizacji polityki spójności 2021- 2027 w Polsce: CP4 „Europa o silniejszym wymiarze społecznym” Obszar: rynek pracy, zasoby ludzkie</p> <p>-Środki Własne</p>

⁸ <https://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/prow-2014-2020/dzialanie-9-tworzenie-grup-producentow-i-organizacji-producentow-dzialanie-9-prow-2014-2020.html>

Źródło: opracowanie własne.

W chwili powstawania strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju (sierpień 2021), proces programowania Polityki Spójności na perspektywę finansową 2021- 2027 pozostawał nadal niedokończony, a wytyczne w celu określenia zasad dotyczących realizacji projektów w ramach instrumentów terytorialnych nie zostały ostatecznie opracowane. Sytuacja ta wywarła wpływ głównie na realizację regionalnych programów operacyjnych.

Od momentu zaakceptowania Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju nadal ważne będzie analizowanie potencjalnych źródeł finansowania projektów. Przedstawione w Rozdziale 7 źródła finansowania, przedstawiają potencjalny katalog instrumentów możliwych do zastosowania, zarówno z poziomu krajowego jak i międzynarodowego, podlegający weryfikacji i doprecyzowaniu podczas opracowywania analiz wykonalności poszczególnych projektów oraz posiadania bardziej szczegółowych informacji na temat zasad i warunków aplikowania o środki w poszczególnych programach.

Spis załączników:

Załącznik nr 1 – List projektów strategicznych.

Załącznik nr 2 – Karta Planu Komunikacji.

Załącznik nr 3 – Macierz klasyfikacji interesariuszy.

Spis rysunków

Ryc. 1 Mapa obszaru Partnerstwa.....	15
Ryc. 2 Architektura formułowania celów Partnerstwa Razem dla rozwoju	28
Ryc. 3. Obszary współpracy Partnerstwa „Razem dla rozwoju” sformułowane w celu nadrzędnym.....	29
Ryc. 4. Cel strategiczny nr 1 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.	32
Ryc. 5. Cel strategiczny nr 2 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.	35
Ryc. 6 Cel strategiczny nr 3 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.	37
Ryc. 7 Cel strategiczny nr 4 i kierunek działań określony przez Partnerstwo.	39
Ryc. 8 Etapy projektu wg metodyki Prince2.....	47
Ryc. 9 Schemat wyboru projektów strategicznych.	48
Ryc. 10 Struktura organizacyjna realizacji strategii terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.....	56
Ryc. 11 Proces partycypacji Interesariuszy Partnerstwa Razem dla rozwoju	82
Ryc. 12 Źródła finansowania Strategii Terytorialnej Partnerstwa	84
Ryc. 13 Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności.....	86
Ryc. 14 Narzędzia realizacji Strategii terytorialnej.....	87
Ryc. 15 Europejski Zielony Ład.	87
Ryc. 16 Program EU4Health	88
Ryc. 17 Instrument REACT-EU	88
Ryc. 18 Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.....	91

Spis tabel

Tabela 1. Analiza SWOT. Silne i słabe strony obszaru Partnerstwa	18
Tabela 2. Analiza SWOT. Szanse i zagrożenia obszaru Partnerstwa	19
Tabela 3. Drzewo problemów: niski stopień przedsiębiorczości.	21
Tabela 4. Drzewo problemów: niski stopień aktywności społecznej.....	21
Tabela 5. Drzewo problemów: problem z dostępem do miejsc pracy.	21
Tabela 6. Drzewo problemów: depopulacja i starzenie się społeczeństwa.....	22
Tabela 7. Drzewo problemów: wykluczenie transportowe.	22
Tabela 8. Determinanty rozwoju - wpływ na potencjały obszaru Partnerstwa.....	23
Tabela 9. Determinanty rozwoju - wpływ na deficyty obszaru Partnerstwa.....	25
Tabela 10. Cel nadrzędny, cele strategiczne i operacyjne Partnerstwa.....	40
Tabela 11 Matryca celów dokumentów strategicznych członków Partnerstwa Razem dla rozwoju.....	44
Tabela 12. Cechy wyboru projektów strategicznych	49
Tabela 13. Lista projektów strategicznych Partnerstwa Razem dla rozwoju.....	50
Tabela 16. Wskaźniki realizacji Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.	64
Tabela 17. Wzór karty monitoringu projektu strategicznego zawartego w Strategii Terytorialnej Partnerstwa Razem dla rozwoju.....	68
Tabela 18. Pytania badawcze procesu ewaluacji.	73
Tabela 19. Zakres pytań badawczych w ramach nadzwyczajnej ewaluacji ex-ante.	75
Tabela 20 Określenie charakteru interesariuszy.	80
Tabela 21 Wstępne źródła finansowania projektów Partnerstwa Razem dla rozwoju.	95

