

Strategia terytorialna

Partnerstwo

**Wspieramy rozwój
naszych małych ojczyzn**



GMINA
BOBROWO



GMINA
BRODNICA



GMINA
BRZOZIE



MIASTO I GMINA
JABŁONOWO
POMORSKIE



GMINA
OSIEK



GMINA
WĄPIELSK



GMINA
ZBICZNO



POWIAT
BRODNICKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

**Wspieramy rozwój
naszych małych ojczyzn**



Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn

BOBROWO-BRODNICA-BRZOZIE-JABŁONOWO POMORSKIE
OSIEK-WĄPIELSK-ZBICZNO-POWIAT BRODNICKI

Strategia terytorialna

Partnerstwa „Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn”

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Jakub Jaźwiec (redakcja), Radomir Matczak (konsultacja), we współpracy z członkami Grupy Roboczej Partnerstwa

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

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

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

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

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina Bobrowo

Gmina Brodnica

Gmina Brzozie

Gmina Osiek

Gmina Wąpielsk

Gmina Zbiczno

Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie

Powiat Brodnicki

Skład Rady Partnerstwa

Przemysław Górski, Burmistrz Miasta i Gminy Jabłonowo Pomorskie – Przewodniczący Rady Partnerstwa

Paweł Klonowski, Wójt Gminy Bobrowo – Członek Rady Partnerstwa

Adam Zalewski, Wójt Gminy Brodnica – Członek Rady Partnerstwa

Danuta Kędziorska-Cieszyńska, Wójt Gminy Brzozie – Członek Rady Partnerstwa

Paweł Chudy, Wójt Gminy Osiek – Członek Rady Partnerstwa

Dariusz Górski, Wójt Gminy Wąpielsk – Członek Rady Partnerstwa

Magdalena Golubska, Wójt Gminy Zbiczno – Członek Rady Partnerstwa

Piotr Boiński, Starosta Brodnicki – Członek Rady Partnerstwa

Skład Grupy Roboczej

Agnieszka Jackiewicz, Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie – Koordynator Grupy Roboczej

Kamila Stoińska, Gmina Bobrowo – Członek Grupy Roboczej

Justyna Klimowska, Gmina Brodnica – Członek Grupy Roboczej

Katarzyna Sokalska-Lebiedziewska, Gmina Brzozie – Członek Grupy Roboczej

Agnieszka Trędowska, Gmina Osiek – Członek Grupy Roboczej

Marcin Rempuszewski, Gmina Wąpielsk – Członek Grupy Roboczej

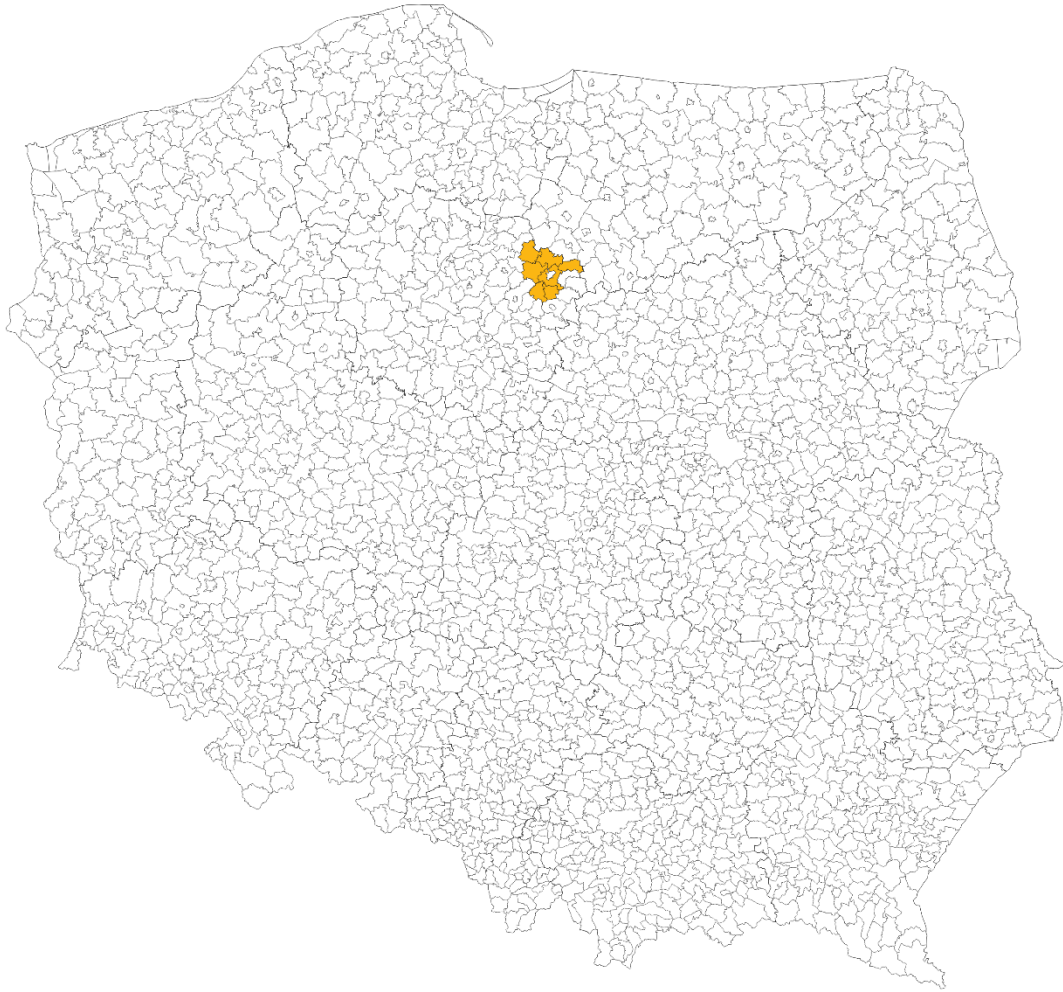
Karolina Ładzik, Gmina Zbiczno – Członek Grupy Roboczej

Anna Szczepaniak, Powiat Brodnicki – Członek Grupy Roboczej

Spis treści

1.	Synteza diagnozy i założenia do strategii.....	9
1.1.	Wprowadzenie	9
1.2.	Metodologia i wykorzystane narzędzia	10
1.3.	Synteza diagnozy i założenia do strategii	12
1.3.1.	Zasoby i produkty Partnerstwa	15
1.3.2.	Bariery rozwojowe	19
1.3.3.	Potrzeby rozwojowe	20
1.3.4.	Kluczowe wyzwania i kierunki strategicznej interwencji i współpracy	25
2.	Cele Partnerstwa	28
2.1.	Misja Partnerstwa	28
2.2.	Wizja i cele strategiczne Partnerstwa	29
2.2.1.	Wizja Partnerstwa	31
2.2.2.	Cele strategiczne Partnerstwa	32
3.	Projekty	44
3.1.	Wprowadzenie	44
3.2.	Projekty strategiczne	48
3.3.	Projekty uzupełniające	55
4.	Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii	59
4.1.	Struktura zarządzania strategią	60
4.2.	Aktualizacja strategii.....	65
4.3.	Zmiana składu partnerstwa	66
4.4.	Funkcja strategii terytorialnej w realizacji lokalnych polityk.....	67
5.	System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii	68
5.1.	Wskaźniki realizacji strategii	68
5.2.	Monitorowanie procesu wdrażania strategii.....	70
5.3.	Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych	71
6.	Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych	73
6.1.	Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii	74

6.1.1.	Kluczowi interesariusze	75
6.1.2.	Badania i ankiety	76
6.1.3.	Spotkania warsztatowe	78
6.2.	Partycypacja społeczna na etapie wdrażania i oceny strategii.....	78
7.	Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów	82
7.1.	Programy krajowe	83
7.2.	Program regionalny	84
7.3.	Pozostałe źródła finansowania	85



1. Synteza diagnozy i założenia do strategii

1.1. Wprowadzenie

Strategia terytorialna Partnerstwa „**Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn**” definiuje kluczowe wyzwania dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru Partnerstwa, wynikające z istniejących uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, środowiskowych i infrastrukturalnych, będące podstawą jego konkurencyjności.

Dokument został opracowany w ramach projektu **Centrum Wsparcia Doradczego** na zlecenie Ministerstwa Funduszy Rozwoju Regionalnego. Materiał został opracowany przez Związek Miast Polskich, we współpracy z członkami Partnerstwa.

Celem dokumentu jest określenie pożądanych **wyzwań i kierunków rozwojowych Partnerstwa**, mających na celu poprawę jakości życia jego mieszkańców, a także wzrost konkurencyjności poszczególnych Partnerów łącznie. Strategia jest wynikiem podjętych decyzji strategicznych – wyboru kluczowych kierunków rozwojowych i koncentracji interwencji na wyzwaniach, wypracowanych w procesie uspołecznionym, których efektem jest propozycja kluczowego projektu strategicznego (wiązki działań).

Niniejsza Strategia terytorialna przewidziana jest **na lata 2022-2031** i ma być **podstawą do kształtowania propozycji projektów i inwestycji do realizacji** w oparciu o wyznaczoną wizję Partnerstwa i cele strategiczne, w tym w szczególności do realizacji działań w oparciu o pozyskane środki zewnętrzne publiczne i prywatne. W opracowaniu uwzględniono dostępne dane zastane i wygenerowane w trakcie procesu, wnioski z przeprowadzonego procesu diagnostycznego. Opracowano uporządkowane logicznie i procesowo matryce i tabele strategiczne wraz z opisem kontekstu i rekomendacji w zakresie zidentyfikowanych obszarów interwencji, które odpowiadają wymaganiom interwencji zintegrowanej w ramach instrumentów opisanych w założeniach Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027.

Strategia składa się z **czterech zasadniczych części** (tj. diagnostycznej, strategicznej, wdrożeniowej oraz opisującej włączenie społeczeństwa w jej realizację). W części diagnostycznej sformułowano syntetycznie najistotniejsze wnioski wynikające z przygotowanego Raportu diagnostycznego Partnerstwa, ukazującego deficyty Partnerstwa ograniczające jego rozwój oraz identyfikujące potencjały wewnętrzne

będące podstawą dla ukierunkowania rozwoju. Część strategiczna określa pożądane kierunki rozwojowe, przedstawione w formie misji, wizji i celów strategicznych Partnerstwa. Część wdrożeniowa zawiera propozycję projektu strategicznego (wiązki działań) wraz z systemem wdrażania, monitorowania, ewaluacji strategii oraz źródeł finansowania zaplanowanych działań. W części ostatniej opisano zaangażowanie społeczne w procesie przygotowania, realizacji i oceny strategii.

1.2. Metodologia i wykorzystane narzędzia

Niniejsze opracowanie jest wynikiem prac Zespołu Autorskiego opracowującego Strategię terytorialną Partnerstwa. Prace strategiczne są konsekwencją poprzedniego etapu – diagnostycznego, w ramach którego zidentyfikowano wewnętrzne potencjały oraz ograniczenia będące podstawą do ukierunkowania rozwoju. Prace nad częścią strategiczną trwały od kwietnia do września 2021 roku i objęły skoncentrowany zakres zagadnień i narzędzi strategicznych.

Niniejsza dokument został opracowany na podstawie kilku zasadniczych grup źródeł oraz narzędzi i danych strategicznych:

1. Wnioski wynikające z przeprowadzonej **analizy w ramach Raportu Diagnostycznego**, w tym w szczególności: zidentyfikowane potencjały obszaru partnerstwa (zasoby i produkty); bariery, problemy, deficyty obszaru partnerstwa; determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa; kluczowe wyzwania, kierunki strategicznej interwencji i współpracy.
2. Ogólnodostępne oraz dostarczone przez Partnerów zastane, dotychczas **istniejące dane, informacje i dokumenty** o charakterze strategicznym, analitycznym, statystycznym (strategie, opracowania diagnostyczne, badania, raporty, sprawozdania, bilanse, itd.). Podstawowymi kryteriami ich wykorzystania były: aktualność, merytoryczny związek z problematyką strategii oraz jakość – rzetelność źródła.
3. **Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL)**, specjalnie przygotowane, uzupełnione i zasilone danymi na potrzeby procesu, dostępne pod adresami: <https://partnerstwa.monitorrozwoju.pl> (MRL Partnerstwa), <https://gminy.monitorrozwoju.pl/> (MRL Gminy) i <https://analizy.monitorrozwoju.pl/> (MRL Analizy).

MRL stanowi kompleksową bazę statystyczną pogrupowaną w kluczowe kategorie i obszary rozwojowe skupione wokół trzech wymiarów: gospodarczego, społecznego i środowiskowo-przestrzennego. MRL zawiera najbardziej aktualne dane dostępne w

źródłach publicznych, zebrane dla poszczególnych lat, w celu wykazania aktualnej sytuacji, ale również dynamiki zmian i potencjalnych trendów rozwojowych.

4. **Matryce logiczne**, jako narzędzie pozwalające na powiązanie istotnych zagadnień w uporządkowany sposób, przygotowane dla określenia zachodzących relacji funkcjonalnych oraz przyczynowo-skutkowych w zakresie problemów (drzewo problemów) i celów (drzewo celów) strategicznych dla całego obszaru Partnerstwa. Matryce wypracowana w toku prac warsztatowych w okresie luty-lipiec 2021 roku wspólnie z przedstawicielami samorządów Partnerstwa.

Głównym celem matrycy było zidentyfikowanie kluczowych problemów (wyzwań), celów strategicznych (kierunków) wspólnych dla całego obszaru Partnerstwa, uzupełnionych o kluczowe zależności przyczynowo-skutkowe dla poszczególnych problemów i celów (geneza, skutki). Pozwala to na zobrazowanie faktycznego ciągu logicznego dla wybranych zagadnień.

5. **Karta projektów** – narzędzie do zbierania i zarządzania propozycjami projektów strategicznych i dodatkowych. Przygotowane w formie online, z możliwością wypełnienia w formie drukowanej, udostępnione w procesie uspołecznionym (upublicznione) w czerwcu 2021 roku.

Głównym celem karty było zebranie uproszczonych propozycji projektowych i inspiracji do opracowania projektu strategicznego i jego poszczególnych elementów.

6. **Matryca wskaźników** – narzędzie porządkujące oczekiwane efekty (rezultaty) strategiczne realizowanych interwencji.

Celem matrycy było określenie wskaźników rezultatu strategicznego na potrzeby monitoringu celów strategicznych wraz z informacjami niezbędnymi do monitoringu.

7. **Spotkania z interesariuszami**, jako kluczowy element współpracy i uspołecznienia z grupą dostarczającą wiedzy i informacji o sytuacji na obszarze Partnerstwa, zapewniając różnorodność wniosków i propozycji w trakcie całego procesu.

Głównym celem narzędzia było zapewnienie współpracy partnerskiej najważniejszych przedstawicieli, reprezentantów, liderów obszaru Partnerstwa, z czterech grup interesów (liderów administracji, liderów gospodarki, liderów sektora społecznego i liderów opinii). Pozwala to na uzyskanie zróżnicowanych ocen i opinii od reprezentantów kluczowych środowisk w zakresie rozwoju Partnerstwa.

8. **Spacer badawczy**, jako narzędzie pomocnicze, w formie spotkań bezpośrednich z poszczególnymi samorządami Partnerstwa, na miejscu i w terenie, prowadzone w okresie od lutego do sierpnia 2021 roku.

Głównym celem narzędzia było empiryczne poznanie kluczowych miejsc, przestrzeni, ludzi, wyzwań i potencjałów danego samorządu Partnerstwa. Pozwala na wstępne wnioskowanie i zebranie podstawowych informacji uzupełniających do wykorzystania w trakcie całego procesu strategicznego.

9. **Spotkania Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa**, jako cykliczne narzędzie pomocnicze, w formie spotkań zdalnych odbywających się w pełnej reprezentacji i w stałych terminach z udziałem kluczowych przedstawicieli samorządów Partnerstwa oraz przedstawicielami Związku Miast Polskich.

Głównym celem narzędzia była pozyskanie niezbędnych danych, informacji, propozycji i komentarzy, poprzez ciągłą i transparentną komunikację, współuczestniczenie wszystkich stron w procesie diagnostycznym oraz sprawne wykorzystanie krzyżowe narzędzi, wypracowanie kluczowych wniosków oraz zatwierdzanie poszczególnych zadań. Pozwoliło to na sprawniejsze i efektywniejsze zarządzanie procesem na zasadach współodpowiedzialności i współdecydowania według przyjętego schematu funkcjonowania.

1.3. Synteza diagnozy i założenia do strategii

Partnerstwo pn. „Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn” powołano w dniu 27 listopada 2020 roku. Obecnie składa się z ośmiu niżej wymienionych samorządów:

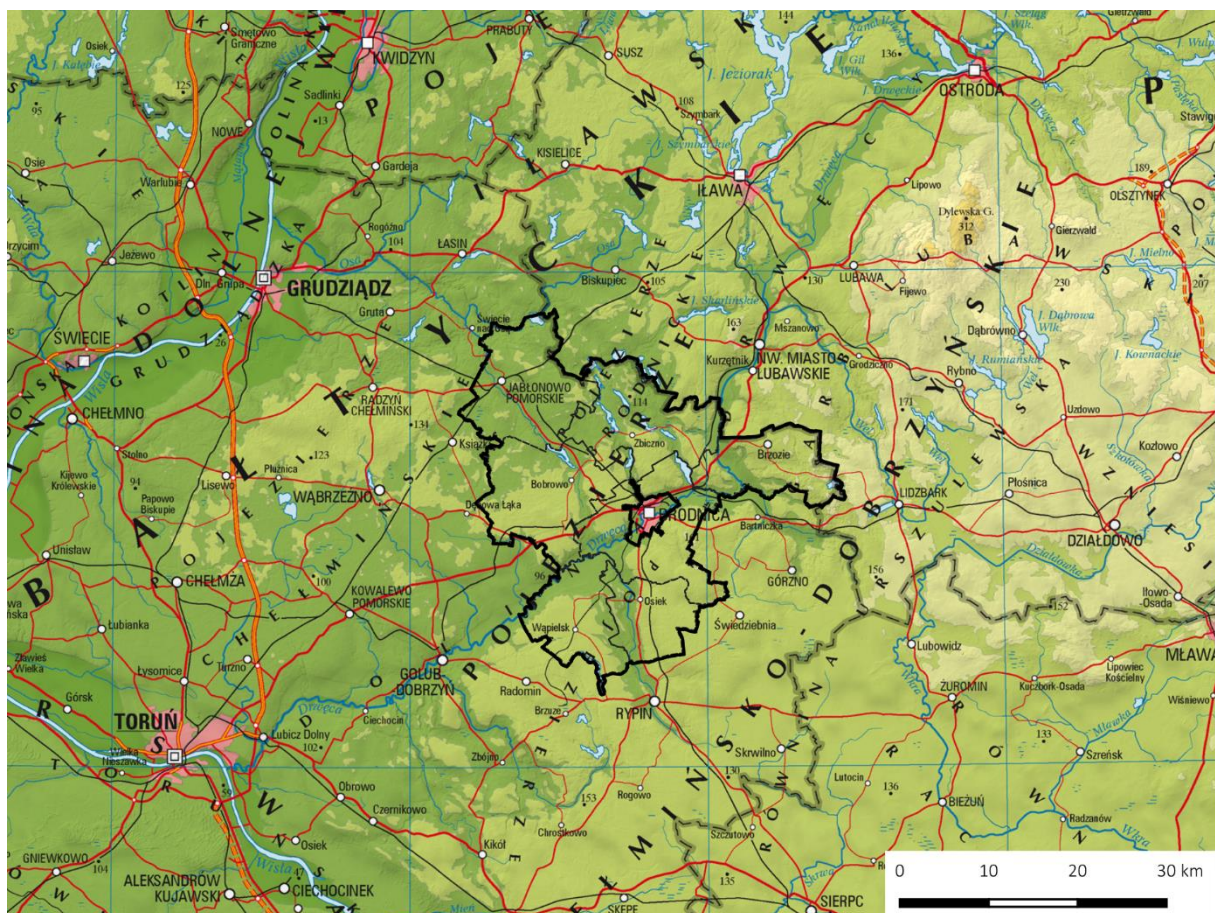
- Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie, reprezentowane przez Przemysława Górskiego – Burmistrza Miasta i Gminy (gmina miejsko-wiejska),
- Gmina Bobrowo, reprezentowana przez Pawła Klonowskiego – Wójta Gminy Bobrowo (gmina wiejska),
- Gmina Brodnica, reprezentowana przez Adama Zalewskiego – Wójta Gminy Brodnica (gmina wiejska),
- Gmina Brzozie, reprezentowana przez Danutę Kędziorską-Cieszyńską – Wójta Gminy Brzozie (gmina wiejska),
- Gmina Osiek, reprezentowana przez Pawła Chudego – Wójta Gminy Osiek (gmina wiejska),
- Gmina Wąpielsk, reprezentowana przez Dariusza Górskiego – Wójta Gminy Wąpielsk (gmina wiejska),

- Gmina Zbiczno, reprezentowana przez Magdalenę Golubską – Wójtka Gminy Zbiczno (gmina wiejska),
- Powiat Brodnicki, reprezentowany przez Piotra Boińskiego – Starostę Brodnickiego.

Głównym celem Partnerstwa jest **wzmocnienie kompetencji samorządów wchodzących w jego skład do zarządzania strategicznym rozwojem lokalnym oraz do inicjowania i realizacji zintegrowanych przedsięwzięć rozwojowych.**

Wszystkie samorządy wchodzące w skład partnerstwa są położone w województwie kujawsko-pomorskim. Spośród nich, **sześć samorządów leży w granicach administracyjnych powiatu brodnickiego.** Z kolei Gmina Wąpielsk przynależy administracyjnie do powiatu rypińskiego, który bezpośrednio graniczy z powiatem brodnickim. Gminy Partnerstwa są **połączone liniowo**, granicząc bezpośrednio ze sobą.

Rysunek 1: Położenie Partnerstwa



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GUGiK oraz GDDKiA

Gminy wchodzące w skład Partnerstwa zalicza się do gmin **peryferyjnych, zmarginalizowanych, o niskim stopniu rozwoju społeczno-gospodarczego**, borykających się z podobnymi problemami demograficznymi i gospodarczymi.

Tabela 1: Funkcje wiodące gmin

Nazwa Partnera	Funkcja wiodąca gminy
Gmina Bobrowo	H4_GW: Intensywna funkcja rolnicza
Gmina Brodnica	H4_GW: Intensywna funkcja rolnicza
Gmina Brzozie	G4_GW: Funkcje pozarolnicze
Gmina Osiek	H4_GW: Intensywna funkcja rolnicza
Gmina Wąpielsk	H4_GW: Intensywna funkcja rolnicza
Gmina Zbiczno	G4_GW: Funkcje pozarolnicze
Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie	H3_GMiW: Intensywna funkcja rolnicza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aktualizacji delimitacji obszarów problemowych w Polsce na 2018 rok. (P. Śleszyński z zespołem. Warszawa, 13 grudnia 2019 r.)

Z analizy bilansu usług publicznych potwierdzić można, że **strefa usług publicznych zaspakajana jest przez mieszkańców wyłącznie na poziomie podstawowym**. Na terenie tym występuje znaczny **deficyt podaży usług wyższego rzędu**, które realizowane są wyłącznie poza terenem Partnerstwa nawet w odległości 100 km.

Obszar Partnerstwa z uwagi na **brak większego ośrodka miejskiego** i bardzo **płytkie powiązania i związki** pomiędzy poszczególnymi samorządami zmuszony jest do korzystania z niektórych usług poza swoim obrębem, natomiast możliwe jest współkorzystanie z dostępnej infrastruktury i oferty usług publicznych (na wzór sharing economy), co wychodzi naprzeciw lepszemu gospodarowaniu środkami publicznymi.

Powołane Partnerstwo, jako że funkcjonuje dopiero od niedawna, **nie posiada historii współpracy** z innymi podmiotami, **jako Partnerstwo**. Natomiast **indywidualnie**, poprzez swoich członków, **posiada doświadczenie we współpracy** poprzez wspólne działania w innych konfiguracjach, związkach, porozumieniach, stowarzyszeniach, w szczególności przy realizacji inwestycji i projektów współfinansowanych z zewnętrznych źródeł.

W ramach przeprowadzonego procesu diagnostycznego **dokonano identyfikacji, przeglądu i selekcji kluczowych czynników** mających wpływ na obraz diagnostyczny Partnerstwa. W wyniku tej analizy zaproponowano zapisy **kluczowych wyzwań i kierunków strategicznej interwencji i współpracy** w ramach Partnerstwa.

1.3.1. Zasoby i produkty Partnerstwa

Zidentyfikowano produkty i zasoby Partnerstwa, jako wewnętrzne potencjały, mające istotny, pozytywny wpływ na realizację kierunków rozwojowych obszaru Partnerstwa.

Zgodnie z założeniem potencjały te, składające się na posiadane zasoby, oferowane produkty i usługi, przynoszą lub mogą przynieść korzyści bezpośrednio (dochody) lub pośrednio poprzez wytworzenie wartości dodanej dla mieszkańców i interesariuszy Partnerstwa.

W zakresie kluczowych **zasobów** Partnerstwa zidentyfikowano je według poniższego zestawienia.

Tabela 2: Kluczowe zasoby partnerstwa

ZASOBY PARTNERSTWA
Teren atrakcyjny przyrodniczo (ukształtowanie terenu, jeziora, lasy)
Występowanie form ochrony przyrody (parki krajobrazowe, Natura 2000)
Czyste powietrze, naturalna przestrzeń
Bogactwo kulturowe (zabytki, historia, twórczość ludowa)
Rozwinięte rolnictwo ekologiczne
Infrastruktura rekreacyjna i społeczna
Autorytety i potencjał społeczny
Strategiczne położenie komunikacyjne

Źródło: opracowanie własne

W zakresie kluczowych **produktów z poziomu całego Partnerstwa** zidentyfikowano je według poniższego zestawienia:

Tabela 3: Kluczowe produkty partnerstwa – łączne

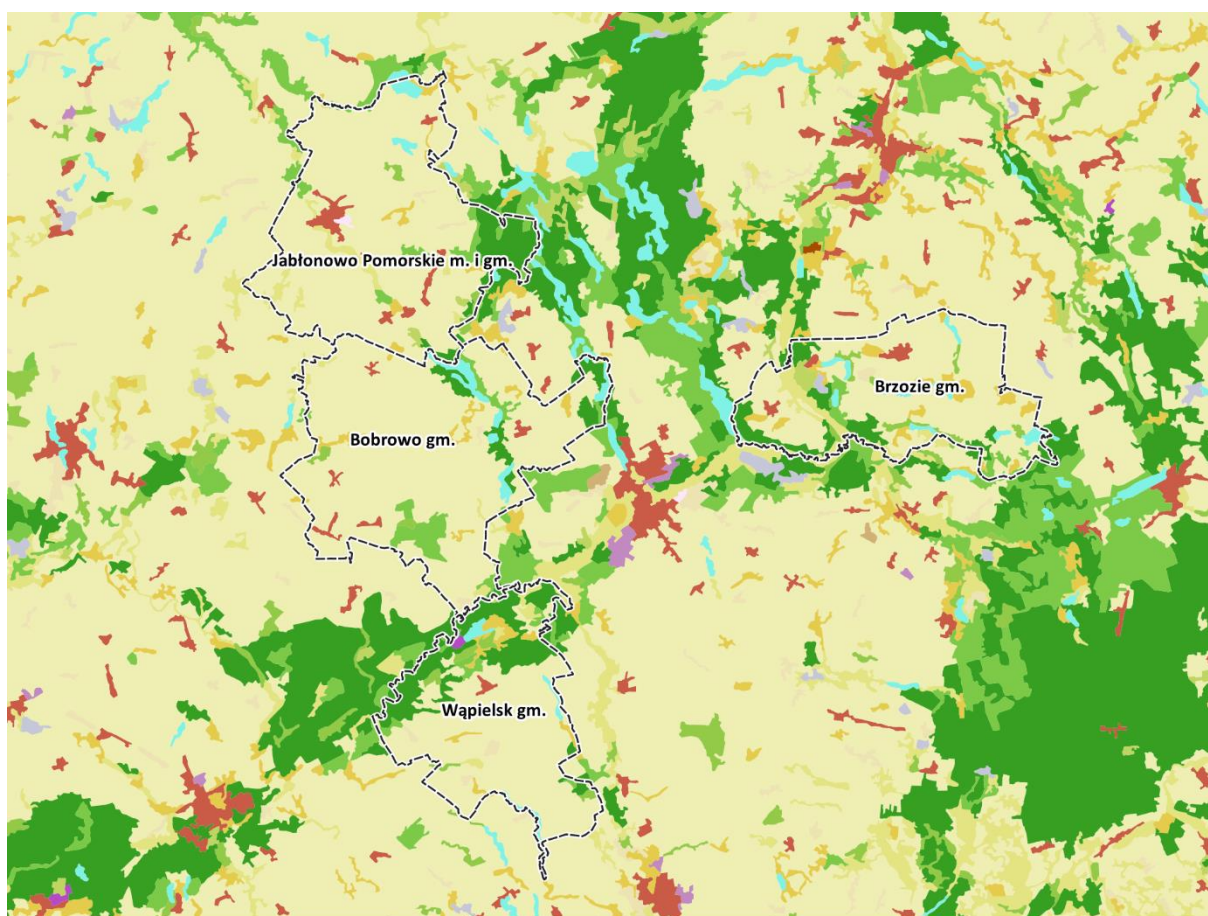
PRODUKTY PARTNERSTWA
Walory przyrodnicze regionu
Akcje i usługi związane z promocją szlaku kajakowego na rzece Drwęcy
Parki Krajobrazowe i rezerваты przyrody
Produkty regionalne, np. Kajmak
Ośrodki wspieranie i propagowania działalności w dziedzinie: min. kultury, sztuki oraz dziedzictwa kulturalnego (np. Osada Milewita)
Infrastruktura sportowo-rekreacyjna i ścieżki rowerowe
Zabytkowe obiekty, np. zamek w Jabłonowie, drewniany kościół w Brzoziu, kościół w Bobrowie, etc.)
Szlaki turystyczne, np. szlak św. Jakuba
Przedsiębiorstwa innowacyjne, lokalne i rodzinne (np. Agrolok, Bio Babalscy, gospodarstwo rybackie)
Wydarzenia rekreacyjne i kulturalne, np. Festiwal pieśni romantycznej, bieg napoleoński, akcje KGW

Źródło: opracowanie własne

Dzięki temu procesowi, w efekcie udało się wyselekcjonować potencjał lokalnych zasobów, które mogą być wykorzystane dla generowania łańcuchów produktów lokalnych, oraz wzmocnić kluczowe produkty lokalne, o największym **potencjale rozwoju i generujących największe korzyści dla lokalnej społeczności**.

Potencjał ten w dużej mierze opiera się o **zasoby naturalne Partnerstwa**, które zasadniczo nie są wykorzystywane w pełni ich możliwości. Analizując kluczowe produkty powiązane z występującymi zasobami Partnerstwa, należy zauważyć, iż promocja walorów regionu takich jak zasoby przyrodnicze, występowanie parków krajobrazowych i rezerwatów przyrody, zabytki i zasoby historyczne, związane z nimi imprezy i wydarzenia stanowią najwyższą wartość dla Partnerstwa. W procesie identyfikacji potencjałów ujawnione zostało **zaangażowanie potencjału ludzkiego i gospodarczego** do tworzenia wartości dodanej, co ma szczególne znaczenie przy ilości zasobu ludzkiego.

Rysunek 2: Klasy pokrycia terenu



Legenda

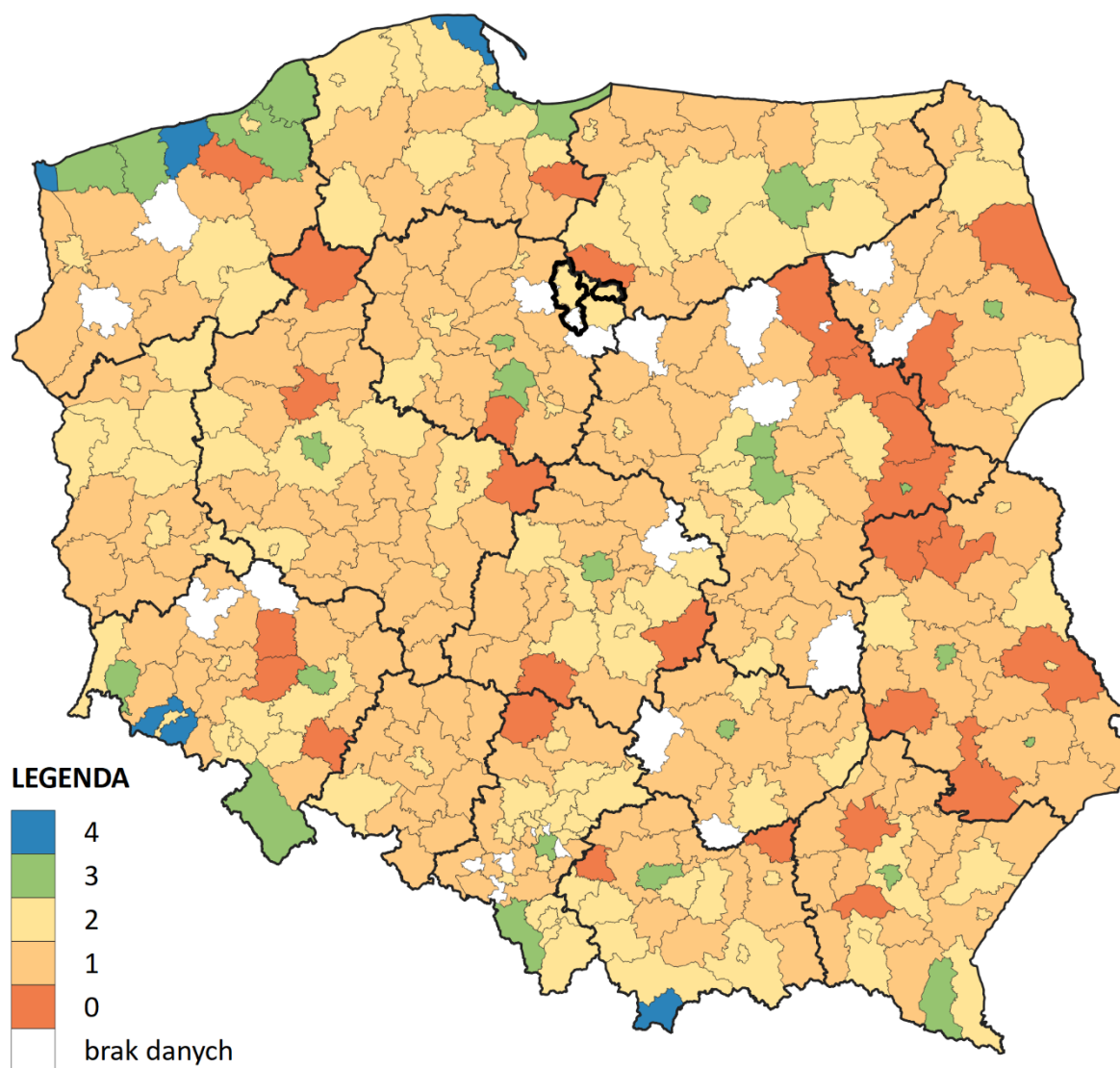
CLC_2018	Sady i plantacje	Lasy iglaste
Zabudowa luźna	Łąki, pastwiska	Lasy mieszane
Tereny przemysłowe lub handlowe	Złożone systemy upraw i działek	Lasy w stanie zmian
Miejsca eksploatacji odkrywkowej	Tereny rolnicze / naturalne	Bagna śródlądowe
Zwałowiska i hałdy	Lasy liściaste	Zbiorniki wodne
Grunty orne		

Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych CLC_2018. Projekt Corine Land Cover 2018 w Polsce został zrealizowany przez Instytut Geodezji i Kartografii i sfinansowany ze środków Unii Europejskiej. Wyniki projektu zostały pozyskane ze strony internetowej Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska clc.gios.gov.pl

Na tej bazie potwierdza się **generalna funkcja turystyczno-rekreacyjna** Partnerstwa, jako miejsca w duchu slow-city, gdzie panuje duża równowaga między życiem zawodowym, rodzinnym i czasem wolnym. Jako miejsce do odpoczynku, o **mniejszym tempie życia** od większych ośrodków miejskich, które gwarantuje otoczenie przyrodnicze i naturę o najwyższej, nieprzetworzonej jakości. Również

miejsce **zdrowej aktywności turystycznej, rekreacyjnej, sportowej i kulturalnej**, nastawionej na świadome współistnienie i korzystanie z istniejących zasobów naturalnych i kulturowych. Ale też **miejsce utalentowanych ludzi**, których zaangażowanie w specjalistyczne aktywności społeczne i gospodarcze może zostać wykorzystane dla rozwoju społeczno-gospodarczego.

Rysunek 3: Pozycja powiatów wg syntetycznego wskaźnika rozwoju funkcji turystycznej (2019)



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych BDL GUS oraz metodyki A. Szromka

1.3.2. Bariery rozwojowe

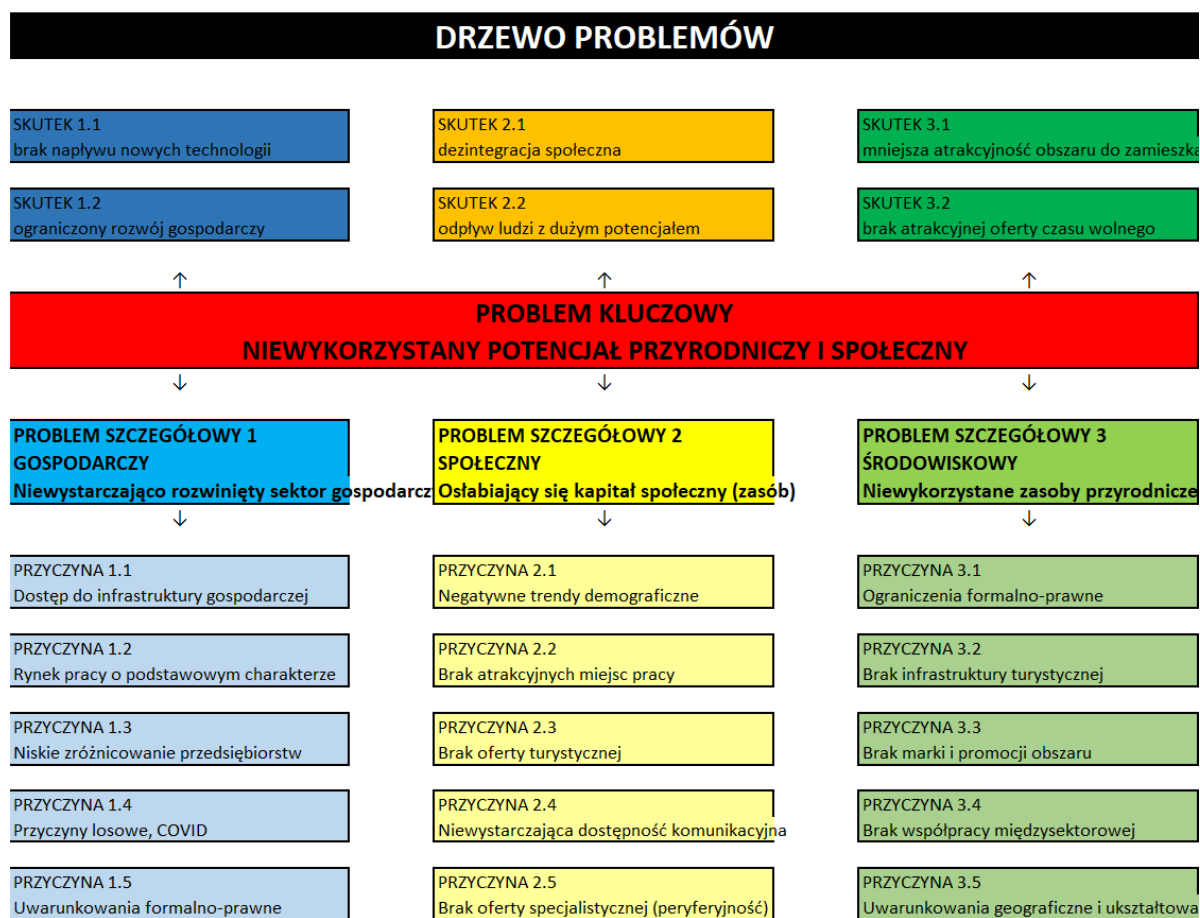
W procesie została przygotowana matryca logiczna barier rozwojowych i problemów w formie **drzewa problemów**.

Identyfikując podstawowe bariery rozwojowe i problemy dotyczące całego Partnerstwa dokonano ich grupowania na obszary tematyczne, w wymiarach gospodarczym, społecznym i środowiskowo-przestrzennym. Dokonano także analizy związków przyczynowo-skutkowych i wskazania problemu kluczowego, generującego najwięcej problemów, którego skutki są najszerze i najbardziej odczuwalne dla interesariuszy.

Kompletne drzewo problemów, wraz z ich przyczynami i skutkami prezentuje poniższa matryca logiczna.

Rysunek 4: Matryca logiczna - drzewo problemów

Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn
BOBROWO-BRODNICA-BRZOZIE-JABŁONOWO POMORSKIE
OSIEK-WĄPIELSK-ZBICZNO-POWIAT BRODNICKI



Źródło: opracowanie własne

Kluczowym problemem zdefiniowanym w wyniku przeprowadzonego procesu dla całego obszaru Partnerstwa jest **niewykorzystany potencjał przyrodniczy i społeczny**. Pociąga to za sobą szereg niekorzystnych zjawisk oddziałujących na wszystkie sfery funkcjonowania terenu całego Partnerstwa.

Dzięki określeniu kluczowego problemu udało się zdefiniować trzy podstawowe problemy szczegółowe w trzech podstawowych sferach: gospodarczej, społecznej oraz środowiskowej. Problem w sferze gospodarczej został zdefiniowany jako **niewystarczająco rozwinięty sektor gospodarczy na terenie Partnerstwa**. W sferze społecznej zdefiniowanym problemem jest **osłabiający się kapitał społeczny**, stanowiący kluczowy zasób każdego samorządu. Sfera środowiskowo-przestrzenna to **niewykorzystane zasoby przyrodnicze** samorządów z obszaru Partnerstwa.

Dzięki temu kompletnemu procesowi możliwa była **identyfikacja zasadniczych problemów** dotyczących Partnerstwa i **selekcja problemów kluczowych, mapowanie powiązań logicznych** problemów z ich **przyczynami i skutkami**. Konsekwencją tej logicznej, uporządkowanej matrycy jest możliwość generowania **kierunkowych obszarów interwencji**, określenia celów strategicznych, oraz konkretnych działań do podejmowania, mających niwelować wskazane deficyty przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i produktów.

1.3.3. Potrzeby rozwojowe

Podczas przeprowadzonego procesu diagnostycznego dokonano przeglądu i analizy potencjalnych **mocnych i słabych stron** oraz **określono kluczowe potrzeby Partnerstwa**.

Głównymi elementami mogącymi **wzmacniać potencjał Partnerstwa**, są walory przyrodniczo-krajobrazowe i jakość środowiska naturalnego. Wszystkie gminy Partnerstwa posiadają w swoich zasobach mniejszy lub większy zasób lasów, jezior, rzek. W całości stanowi to unikatowy zasób, o dotychczas niewykorzystanym potencjale rozwojowym.

Wypracowanie wspólnej **marki Partnerstwa**, w oparciu o unikatowe zasoby przyrodnicze, uzupełnione o liczne zasoby kulturalne i historyczne, może stać się ważnym produktem turystycznym. W tym zakresie niezbędna jest **współpraca i zaangażowanie** różnych podmiotów i mieszkańców oraz szeroko rozumiana integracja działań, mających na celu wypromowanie marki Partnerstwa, jako terenów atrakcyjnych przyrodniczo dla turystów oraz dającym mieszkańcom jak najlepszą jakość życia.

Położenie jednorodnego obszaru gmin Partnerskich z dala od dużych metropolii może stanowić „koło napędowe” do **rozwoju turystyki, rekreacji**, z wykorzystaniem

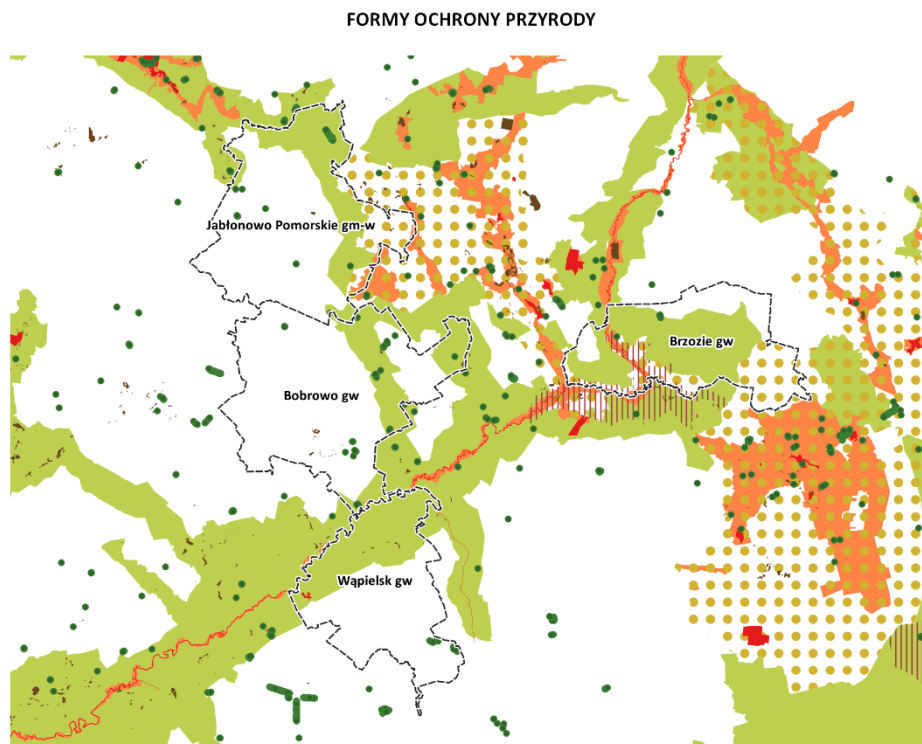
walorów przyrodniczych oraz stanowić **zachętę do osiedlania się** przez osoby doceniające spokojniejszy tryb życia w otoczeniu przyrody. Dobra komunikacja jest podstawą umożliwiającą dotarcie turystom do gmin Partnerstwa oraz zapewniającym mieszkańcom dojazd do pracy oraz do korzystania z usług w innych miejscowościach (np. usługi zdrowotne, edukacyjne). Jednocześnie formuła „slow-city” wpisuje się w trendy post-pandemicznego zmniejszenia miastocentrycznego procesu przenoszenia się do miast z obszarów wiejskich, wdrożona na terenie całego obszaru Partnerstwa pozwoli na konkurowanie z innymi ośrodkami.

Dostępna sieć dróg krajowych i wojewódzkich oraz sieć kolejowa dają możliwość względnie dobrej siatki komunikacyjnej dla mieszkańców, jak i osób z zewnątrz, pod warunkiem **podwyższenia jej jakości i stworzenia połączeń publicznych lub alternatywnych środków transportu**, ale również infrastruktury teletechnicznej (telefonii komórkowej, sieci szerokopasmowego internetu).

Sytuacja demograficzna w poszczególnych gminach partnerskich generalnie negatywnie wpływa na rozwój partnerstwa, pomimo kilku przykładów względnie dobrych wskaźników demograficznych pojedynczych partnerów. **Odływ ludzi młodych, wykształconych, przedsiębiorczych powoduje osłabienie możliwości rozwoju**, na co szczególnie wskazywano podczas prac warsztatowych. Kapitał gospodarczy Partnerstwa nie zapewnia wystarczających i atrakcyjnych miejsc pracy, co wpływa na odływ mieszkańców poza granice Partnerstwa. Skutkuje to również postępującym **rozwarstwieniem społecznym**, i podziałem na dotychczasowych mieszkańców, o poczuciu lokalnej tożsamości i wysokiej aktywności, obok których lokują się nowi, napływowi mieszkańcy zupełnie niezintegrowani z miejscem zamieszkania. Wymaga to z kolei podjęcia działań mających na celu budowanie lokalnej tożsamości i większej integracji obu grup. Wskazuje to również na zasadność „importowania” grup osób starszych, wykształconych, szukających pracy i miejsca do życia w formule city-slow.

Teren Partnerstwa jest przede wszystkim **terenem rolniczym**, na którym zasadniczo brak dużych, prężnych i rozwijających się przedsiębiorstw, które zapewniłyby pracę wykwalifikowanym osobom. Poza tym ograniczenia inwestycyjne związane są z dużą ilością terenów chronionych, gdzie **działania inwestycyjne (z dużą powierzchnią) są mocno ograniczone prawnie**. Stanowi to z drugiej strony gwarancję i atut do wzmocnienia i utrzymania kierunku spokojnego miejsca do życia i pracy bez znacznych ingerencji inwestycyjnych i zaburzających przestrzeń i środowisko.

Rysunek 5: Formy ochrony przyrody



opracowanie ZMP na podstawie danych GDOŚ



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska

Przeprowadzone analizy wykazały kilka kluczowych obszarów mocnych i słabych stron Partnerstwa przygotowanych według poniższego podsumowania:



Tabela 4: Zestawienie mocnych i słabych stron Partnerstwa

Wymiar	Mocne strony	Słabe strony
Gospodarczy	Przestrzeń do prowadzenia działalności rolnej i rodzinnej	Niska jakość sieci komunikacyjnej (zewnętrzna) i infrastruktury technicznej, w tym IT
	Strategiczne położenie lokalizacyjne	Niskie zróżnicowanie lokalnej gospodarki i brak dostępu do nowych technologii Słabe wsparcie przedsiębiorczości i niski poziom współpracy
Społeczny	Wysoki poziom bezpieczeństwa	Niski poziom jakości lokalnej infrastruktury (edukacja, czas wolny, zasoby komunalne, komunikacja)
	Wysoki poziom więzi rodzinnych i lokalnego patriotyzmu stałych mieszkańców	Rozproszenie społeczne i zapotrzebowanie na usługi pomocy społecznej
Środowiskowo-przestrzenny	Wyjątkowe walory środowiskowe	Słaba dostępność komunikacyjna (wewnętrzna)
	Potencjał turystyczny i rekreacyjny	Rozproszona struktura przestrzenna
	Przestrzeń do zamieszkania	Ograniczenia formalno-prawne (obszary chronione, własność nieruchomości, itd.)
Ogólny	Miejsce do spokojnego życia (slow life), zrównoważonego życia (work-life balance), dobry „klimat”	Ograniczona dostępność komunikacyjna, niewystarczająca oferta społeczno-gospodarcza, infrastruktura publiczna

Źródło: opracowanie własne

Zestawiając te wnioski z analizą statystyczną, potwierdza się, że obszarami o najmocniejszym potencjale i możliwości wykorzystania do rozwoju są zasoby środowiska naturalnego, dobry klimat do życia oraz wysokie poczucie bezpieczeństwa mieszkańców, gdzie **obszar Partnerstwa stanowi miejsce do spokojnego życia (slow life), zrównoważonego życia (work-life balance)**.

W zakresie zidentyfikowanych potrzeb kierunkowych, konieczne jest podjęcie interwencji szczególnie w obszarach **lokalnego rynku pracy i wsparcia nowoczesnej przedsiębiorczości, infrastruktury zwiększającej dostępność obszaru** (wewnętrznie i zewnętrznie), ale także **rozwoju kapitału społecznego** poprzez edukację, integrację społeczną i tworzenie przestrzeni do spędzania czasu wolnego, aktywności, realizacji społecznej i współpracy. Ważnym aspektem jest również próba **zbudowania lokalnej marki miejsca**, wykorzystującej posiadany potencjał Partnerstwa, jako całości, z indywidualnymi cechami i wartościami każdego z Partnerów w celu wzajemnego uzupełniania się i promowania tzw. pojezierza brodnickiego. Ważnym aspektem są również **potrzeby infrastrukturalne** – od podstawowych ciągów komunikacyjnych, zasobów mieszkaniowych i infrastruktury publicznej, po bardziej zaawansowaną **infrastrukturę teletechniczną (IT)**, w oparciu o nowe, ekologiczne, technologie.

1.3.4. Kluczowe wyzwania i kierunki strategicznej interwencji i współpracy

Przeprowadzone badania oraz warsztaty problemowe, potwierdziły, że **brak odpowiednich kierunków rozwoju** oraz **wykorzystania dostępnych zasobów przyrodniczych i ludzkich**, ma znaczny wpływ na sytuację społeczno-gospodarczą Partnerstwa.

Partnerstwo w swojej strukturze nie ma wystarczającego potencjału, aby stworzyć konkurencyjny rynek pracy oparty o duże jednostki, z uwagi na brak odpowiedniej infrastruktury inwestycyjnej i charakter obszaru (walory środowiskowe). Ma jednak potencjał do wzmocnienia i rozwinięcia sektora przedsiębiorczości mniejszej, rodzinnej, lokalnej, indywidualnej, specjalistycznej, okołorolnej, licznej i zróżnicowanej grupy niewielkich przedsiębiorstw, zapewniającej ciągłość i trwałość przepływów kapitału finansowego i ludzkiego.

Kierunkowe wsparcie inicjatyw **gospodarczych** wśród lokalnej społeczności, odpowiednio celowana edukacja i kształtowanie podstaw przedsiębiorczych od najmłodszych lat, czy polepszenie warunków do lokowania na tym terenie przedsiębiorstw usługowych i nieuciążliwych, pozwoli na zwiększenie ich wolumenu i kapitału. Wartością kierunkową powinno być nastawienie na rozwój nowych technologii i innowacji dla przedsiębiorstw i ich produktów i usług, nawet w skali rynku lokalnego, co pozwoli na ich ciągłą dywersyfikację i wdrażanie nowych rozwiązań, niedostępnych wcześniej w tym miejscu.

Jednocześnie mając świadomość silnego oddziaływania większych rynków pracy w okolicznych miastach, Partnerstwo powinno zapewnić odpowiednią sieć infrastruktury teletechnicznej (IT) oraz transportowej, aby umożliwić swobodne przemieszczanie się na zewnątrz, jak i wewnątrz tego obszaru i zwiększenie konkurencyjności tego ośrodka.

Konieczne jest również zapewnienie szeregu usług niezbędnych do funkcjonowania na tym obszarze – usług publicznych, infrastruktury mieszkaniowej, usług konsumpcyjnych, kulturalnych, rekreacyjnych czy turystycznych. Pozwoli to na zaproponowanie wypoczynku po pracy, tzw. czasu wolnego, młodym ludziom mieszkającym tutaj, osiedlającym się, pracującym na terenie lub w pobliżu obszaru Partnerstwa.

Brak możliwości spędzenia czasu wolnego na terenie Partnerstwa, brak odpowiedniej infrastruktury turystycznej czy wypoczynkowej wpływają na decyzje o migracjach młodych ludzi, których obecność i potencjał na terenie Partnerstwa jest

kluczowym czynnikiem jego rozwoju. Odpływ populacji młodych ludzi spowoduje zahamowanie rozwoju nie tylko **społecznego**, ale i gospodarczego obszaru Partnerstwa. Powoduje to również pogłębienie rozwarstwienia społecznego i zmniejsza istniejące więzi społeczne i lokalne. Chcąc zatrzymać te niekorzystne zjawiska Partnerstwo musi znaleźć wspólny kierunek integracji, który zachęci młodych do pozostania tutaj oraz osiedlania się osób z zewnątrz.

Wspólnym i najbardziej charakterystycznym dla Partnerstwa walorem jest potencjał krajoznawczo-przyrodniczy oraz **środowisko naturalne**. Jak dotąd nie został on wykorzystany w pełni, w dużej części jest on niedostępny, zarówno dla mieszkańców (wewnątrz), jak i przyjezdnych (zewnątrz), co powoduje, że Partnerstwo nie rozwija swoich możliwości i nie wzmacnia swojego obszaru.

Partnerstwo wspólnie jest w stanie wykorzystać liczne zasoby naturalne (Park krajobrazowy, rzeka Drwęca, liczne jeziora, lasy i tereny zielone), przy zachowaniu warunków formalno-prawnych i poszanowaniu środowiska, aby stworzyć interesującą propozycję turystyczno-wypoczynkową. Każdy z członków Partnerstwa posiada zidentyfikowane zasoby w postaci dodatkowych atrakcji turystyczno-kulturalnych i przygotowanych produktów o względnie dużym potencjale turystycznym (np. Ośrodek Edukacji Historycznej Foluszek, zabytki sakralne, produkty regionalne wpisane na listę produktów tradycyjnych, drobną infrastrukturę turystyczną i rekreacyjną).

Podsumowując powyższą refleksję diagnostyczną należy uznać, że kluczowym wyzwaniem oraz kierunkami strategicznej interwencji są:

Tabela 5: Kluczowe wyzwania i kierunki strategicznej interwencji

KLUCZOWE WYZWANIE	
Wykorzystanie potencjału przyrodniczego oraz społecznego na obszarze Partnerstwa	
WYMIAR	KIERUNKI STRATEGICZNEJ INTEWENCJI
KSI 1 GOSPODARCZY	Wparcie rozwoju lokalnego sektora gospodarczego (warunki do rozwoju przedsiębiorczości, innowacji, edukacji specjalistycznej i przedsiębiorczej, współpracy międzysektorowej)
KSI 2 SPOŁECZNY	Wzmocnienie kapitału społecznego i zasobu ludzkiego (warunki do mieszkania, aktywności w czasie wolnym, aktywności obywatelskiej i rozwoju kapitału społecznego)
KSI 3 ŚRODOWISKOWY	Udostępnienie posiadanych zasobów przyrodniczych (warunki do spędzania wolnego czasu, rekreacji, aktywności fizycznej, turystyki przyjazdowej z uwzględnieniem potrzeb lokalnych)

Źródło: opracowanie własne

Potwierdza to, że wykorzystanie istniejącego już potencjału oraz wspólny rozwój obranego kierunku przyniesie większą korzyść dla całego obszary Partnerstwa niż działania indywidualne. Rozwój usług czasu wolnego oraz warunków do rozwoju nowoczesnego rynku lokalnej gospodarki na terenie całego Partnerstwa pozwolić może na stworzenie marki Partnerstwa, która będzie zachęcać mieszkańców do większego utożsamiania się z obszarem, lepszej promocji i rozpoznawalności regionu, jako miejsca o wysokim poziomie zrównoważonego życia (work-life balance), gdzie następuje równowaga między pracą, a życiem rodzinnym i społecznym, przy poszanowaniu otaczającego środowiska i jego potencjału, oraz dostosowanym do tego niższym tempem życia (slow life), niż w wielkich ośrodkach miejskich. Taki kierunek docelowo zachęci innych do spędzania na obszarze Partnerstwa nie tylko czasu wolnego, ale i pozostawania tu na dłużej.

2. Cele Partnerstwa

2.1. Misja Partnerstwa

Misja partnerstwa, stanowiąca jego cel nadrzędny, stanowiący przyczynę zawarcia partnerstwa i niezmienny w całym okresie jego trwania, została oparta o kluczowe wartości, wokół których zawiązało się i chce działać partnerstwo.

Wartości i przesłanki te zostały wyartykułowane w Uchwale nr 1/2020 Partnerstwa z dnia 27 listopada 2020 roku, którą przyjęto **cele zawarcia i funkcjonowania partnerstwa**, i które uznano, za **równoznaczne z misją partnerstwa**.

Tabela 6: Misja partnerstwa wraz z celami szczegółowymi

MISJA PARTNERSTWA – CEL FUNKCJONOWANIA PARTNERSTWA	
Wzmocnienie kompetencji samorządów wchodzących w skład Partnerstwa do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym oraz do inicjowania i realizacji zintegrowanych przedsięwzięć rozwojowych	
CELE SZCZEGÓŁOWE FUNKCJONOWANIA PARTNERSTWA	OPIS
1. CEL SZCZEGÓŁOWY	Określanie wspólnej polityki rozwoju z wykorzystaniem łącznych potencjałów Partnerów, zmierzającej do wspólnej realizacji zintegrowanych przedsięwzięć
2. CEL SZCZEGÓŁOWY	Wzmocnienie kompetencji do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i sprawności administracyjnej Partnerów
3. CEL SZCZEGÓŁOWY	Inicjowanie i realizacja kompleksowych, partnerskich przedsięwzięć rozwojowych, w tym w szczególności wpływających na rozwój gospodarczy, turystyczny, społeczny, z wykorzystaniem zasobów środowiskowych, krajobrazowo-przyrodniczych

Źródło: opracowanie własne

2.2. Wizja i cele strategiczne Partnerstwa

Wizja rozwoju obszaru partnerstwa oraz cele strategiczne zostały określone w trybie partycypacyjno-eksperyckim. Formułując wizje i cele strategiczne wykorzystano podejście zintegrowane, łączące i grupujące różne wątki i obszary wyzwań zidentyfikowanych w trakcie procesu. Skutkuje to w sposób zamierzony również ich pewnym uproszczeniem, umożliwiającym szersze spojrzenie na rozwój Partnerstwa.

Na finalny kształt wizji o raz celów wpłynęły:

- wyniki analizy danych społeczno-gospodarczych, które pokazały potencjały obszaru, ale i istniejące luki i potrzeby interwencji;
- opinie społeczne mieszkańców i interesariuszy dotyczące oczekiwanej wizji otoczenia oraz wskazania najważniejszych aspektów wymagających zmian;
- wnioski z warsztatów i dyskusji prowadzonych z Grupą Roboczą, Radą Partnerstwa oraz interesariuszami.

Jako punkt wyjścia, w ramach przeprowadzonego procesu konstrukcji **wizji strategicznej partnerstwa** zaproponowane zostało kilkanaście propozycji warsztatowych, pogrupowanych w trzy propozycje do refleksji i selekcji w poniższym układzie.

Tabela 7: Propozycje wizji strategicznych partnerstwa

Lp.	Opis propozycji
1.	Gminy zrzeszone w partnerstwie będą w pełni korzystały ze swoich walorów lokalizacyjnych, infrastrukturalnych oraz przyrodniczych, którym będzie towarzyszył dobrze rozwinięty kapitał społeczny przejawiający się dużą aktywnością mieszkańców. Zrównoważony rozwój wpłynie pozytywnie na wszystkie gminy objęte partnerstwem.
2.	Realizacja zaplanowanych działań społecznych, środowiskowych oraz infrastrukturalnych, których priorytetem jest zapewnienie dobrych warunków życia dla mieszkańców, doprowadzi do zrównoważonego rozwoju społecznego obszaru objętego partnerstwem. Mieszkańcy będą mieli swobodny dostęp do usług społecznych oraz medycznych. Będzie to region o dobrze rozwiniętej przedsiębiorczości w sektorze rolno – spożywczym, turystyce i agroturystyce oraz działalności usługowo – handlowej, wzbogacającej poziom życia mieszkańców. Zmodernizowana i rozbudowana będzie infrastruktura techniczna. Zostanie zrealizowanych wiele projektów obejmujących następujące obszary: modernizacja oraz budowa dróg gminnych; budowa lokalnych oraz ponadlokalnych ciągów pieszych oraz pieszo-rowerowych; budowa, modernizacja świetlic wiejskich oraz samorządowych instytucji kultury; rozwój infrastruktury edukacyjnej (w tym przedszkola oraz żłobki) oraz doposażenie w niezbędne pomoce dydaktyczne; wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych na budynkach mieszkalnych osób prywatnych oraz budynkach użyteczności publicznej; budowa i modernizacja infrastruktury rekreacyjno-sportowej; budowa i rozbudowa infrastruktury sportowej przy placówkach oświatowych; budowa światłowodu, gazyfikacja, zagospodarowanie terenów przy jeziorach oraz rzekach na potrzeby turystyki oraz rekreacji. Cykliczne imprezy promujące lokalne zasoby sprawią, że obszar partnerstwa stanie się miejscem destynacji turystów z kraju i zagranicy.
3.	Obszar partnerstwa to atrakcyjna przestrzeń do życia wynikająca z rozbudowanej infrastruktury, dostępności miejsc pracy oraz usług. Jest to region, który w pełni wykorzystuje swój potencjał przyrodniczy oraz kulturowy, a mieszkańcy są zintegrowani oraz utożsamiają się z regionem.

Źródło: opracowanie własne

W ramach przeprowadzonego procesu konstrukcji **celów strategicznych partnerstwa** zaproponowane zostało kilkanaście propozycji warsztatowych, pogrupowanych w propozycje do dyskusji i selekcji w poniższym układzie.

Tabela 8: Propozycje celów strategicznych partnerstwa

Lp.	Opis propozycji
CEL GŁÓWNY	
1.	Wszechstronny i zrównoważony rozwój regionu
2.	Rozwinięty, przyjazny, bezpieczny i ekologiczny region
3.	Praca, rekreacja, wypoczynek
CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	
1.	Utworzenie dobrego klimatu dla lokalnego biznesu
2.	Rozwój infrastruktury i dobry klimat dla lokalnego biznesu
3.	Poprawa infrastruktury technicznej, komunikacyjnej, turystycznej, rekreacyjnej, kulturalnej, sportowej, oświatowej
CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	
1.	Zintegrowane i utożsamiające się z rejonem społeczeństwo
2.	Integracja społeczna mieszkańców rdzennych i napływowych
3.	Spółeczeństwo zintegrowane, wykształcone, świadome potencjału własnego regionu
CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	
1.	Inwestycje przyjazne środowisku
2.	Rekreacja i wypoczynek w sąsiedztwie czystej przyrody
3.	Czyste powietrze i promocja ekologicznych źródeł energii

Źródło: opracowanie własne

2.2.1. Wizja Partnerstwa

W wyniku przeprowadzonego procesu warsztatowego i podjętych **decyzji strategicznych** dokonano kluczowych wyborów i podsumowania **wizji** według dwóch założeń:

- Wizji w formie hasła – jako określenie uproszczone, do wykorzystania jako element skojarzenia, promocji, marketingu;
- Wizji w formie pełnej – jako element refleksji, opisu kierunku rozwoju w perspektywie wieloletniej.

Tabela 9: Zatwierdzona wizja Partnerstwa

Nazwa kategorii	Opis kategorii
WIZJA PARTNERSTWA (HASŁO)	PRACA, REKREACJA, WYPOCZYNEK – WSZYSTKO NA MIEJSCU
WIZJA PARTNERSTWA (PEŁNA)	Gminy zrzeszone w partnerstwie będą w pełni korzystały ze swoich walorów lokalizacyjnych, infrastrukturalnych oraz przyrodniczych, którym będzie towarzyszył dobrze rozwinięty kapitał społeczny przejawiający się dużą aktywnością mieszkańców. Zrównoważony rozwój wpłynie pozytywnie na wszystkie gminy objęte partnerstwem.

Źródło: opracowanie własne

2.2.2. Cele strategiczne Partnerstwa

W wyniku przeprowadzonego procesu warsztatowego i podjętych **decyzji strategicznych** dokonano kluczowych wyborów i podsumowania **celów strategicznych** według dwóch założeń:

- Cel główny – w sposób zintegrowany, kompleksowy, określający kierunek rozwoju Partnerstwa;
- Cele szczegółowe – odnoszące się do kluczowych obszarów rozwojowych: wymiaru gospodarczego, społecznego i środowiskowo-przestrzennego.

W efekcie zaproponowano następującą kafeletę celów strategicznych wraz z ich definicjami.

Tabela 10: Zatwierdzone cele strategiczne Partnerstwa

Nazwa kategorii	Opis kategorii
CEL GŁÓWNY	PARTNERSTWO OPARTE O WSZECHSTRONNY I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
OPIS	Partnerstwo jest obszarem o zrównoważonym rozwoju między sferą gospodarczą, społeczną, wysoką jakością życia, ale też utrzymaniem naturalnego charakteru posiadanych zasobów środowiskowych rozpoznawanych również poza terytorium Partnerstwa. Mieszkańcy realizują tutaj swoje cele życiowe i czerpią przyjemność z mieszkania tutaj, tworząc zintegrowaną i aktywną grupę, niezależnie od wieku. Mieszkańcy reprezentują i promują zdrowy tryb życia, dbanie o środowisko i potencjał obszaru Partnerstwa. To miejsce gdzie można zachować równowagę i żyć we własnym tempie w duchu slow-life i work-life balance.
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	ROZWIĘTA INFRASTRUKTURA I DOBRY KLIMAT DLA LOKALNEGO BIZNESU
OPIS	Partnerstwo jako region przyjazny do inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej, o dobrze rozwiniętej przedsiębiorczości w sektorze rolno-spożywczym, usługach turystycznych i agroturystycznych oraz działalności usługowo-handlowej, poprawiającej jakość życia mieszkańców
KIERUNKI DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie sektora przedsiębiorczości – istniejących i potencjalnych podmiotów • Inicjowanie działań zmierzających do zrzeszania i sieciowania przedsiębiorstw z obszaru Partnerstwa • Współpraca międzysamorządowa i międzysektorowa z podmiotami gospodarczymi, edukacyjnymi, itd. • Podejmowanie wspólnych działań inwestycyjnych • Diagnozowanie potrzeb gospodarczych obszaru (rynek pracy, edukacja, trendy) • Rozwój infrastruktury gospodarczej, technicznej i teletechnicznej, planowania przestrzennego • Programy gospodarcze i sektorowe
2. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	SPOŁECZEŃSTWO ZINTEGROWANE, WYKSZTAŁCONE, ŚWIADOME POTENCJAŁU WŁASNEGO REGIONU

OPIS	Partnerstwo jako obszar atrakcyjnej przestrzeni do życia, poprzez dostępność i zasoby infrastrukturalne, miejsca pracy, usługi, w tym szeroką ofertę usług czasu wolnego. Mieszkańcy są świadomi walorów Partnerstwa i aktywnie je promują, są zintegrowani oraz utożsamiają się z regionem
KIERUNKI DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • Udostępnianie posiadanych zasobów i oferty kulturalnej, rekreacyjnej, edukacyjnej • Rozwój infrastruktury i całorocznej oferty integrującej mieszkańców • Poprawa jakości edukacji pozaszkolnej i międzypokoleniowej, w tym zwiększanie świadomości dotyczącej potencjału terytorialnego • Rozwój infrastruktury komunikacyjnej, mieszkaniowej, edukacyjnej, społecznej, w tym przemysłów czasu wolnego • Działania włączające mieszkańców w procesy rozwojowe Partnerstwa • Działania promocyjne i integracji wokół produktu turystycznego
3. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	INWESTYCJE PRZYJAZNE ŚRODOWISKU
OPIS	Partnerstwo to region, który w pełni i w sposób świadomy wykorzystuje swój potencjał przyrodniczy, udostępniając go mieszkańcom do spędzania czasu wolnego, a realizowane inwestycje nie zagrażają degradacji środowiska naturalnego
KIERUNKI DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • Udostępnienie zasobów naturalnych dla mieszkańców, niezależnie od wieku • Całoroczna oferta usług turystycznych i rekreacyjnych w oparciu o idee zdrowego trybu życia • Rozwój infrastruktury komunikacyjnej i społecznej, w tym przemysłów czasu wolnego • Inwestycje wykorzystujące energię ze źródeł odnawialnych (OZE) dla użytkowników indywidualnych oraz jednostek publicznych • Kompleksowa edukacja ekologiczna • Usługi poprawiające zdrowie mieszkańców (w tym mobilne i zdalne) • Działania promocyjne i integracji wokół produktu turystycznego



Źródło: opracowanie własne

Dla wypracowanych celów strategicznych przygotowana została matryca logiczna w formie **drzewa celów**, uwzględniającego przyczyny, podstawy do wykorzystania (zasoby i produkty) oraz spodziewane skutki interwencji strategicznych wyodrębnione dla każdego z celów strategicznych.

Rysunek 6: Matryca logiczna - drzewo celów

Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn

BOBROWO-BRODNICA-BRZOZIE-JABŁONOWO POMORSKIE
OSIEK-WĄPIELSK-ZBICZNO-POWIAT BRODNICKI



Źródło: opracowanie własne

Zatwierdzone cele strategiczne **odpowiadają** zidentyfikowanym na etapie diagnostycznym **kluczowym problemom i wyzwaniom**, mają **charakter zintegrowany**, łącząc różne obszary problemowe wynikające z przeprowadzonej

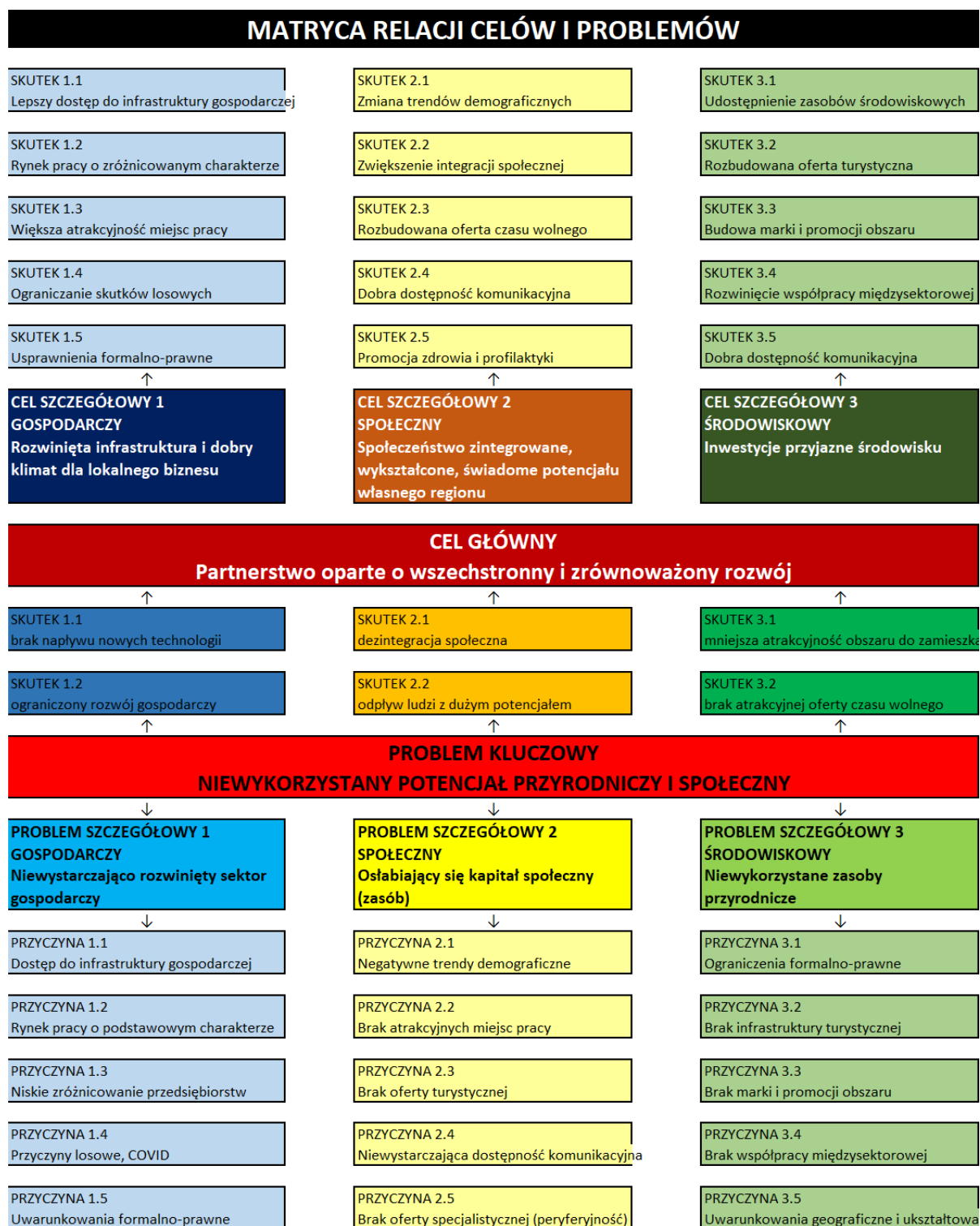
diagnozy i najlepiej realizują wyznaczone kierunki strategicznej interwencji i współpracy, jednocześnie zachowując konieczny poziom ogólności i dystans.

Relację między celami i problemami obrazuje poniższy schemat.

Rysunek 7: Matryca relacji celów i problemów

Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn

BOBROWO-BRODNICA-BRZOZIE-JABŁONOWO POMORSKIE
OSIEK-WĄPIELSK-ZBICZNO-POWIAT BRODNICKI



Źródło: opracowanie własne

Wypracowane cele strategiczne zachowują pełną zgodność i spójność z obowiązującymi dokumentami strategicznymi krajowymi i regionalnymi. Przeprowadzona **analiza porównawcza i celowa** przyjętych celów strategicznych z celami strategicznymi w „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030”¹ oraz w „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+”² potwierdzają zgodność jak przedstawiono w poniższej tabeli.

¹ „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030” przyjęta uchwałą nr 102 Rady Ministrów z dnia 17 września 2019 r. w sprawie przyjęcia "Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030"

² „Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+”, stanowiąca załącznik do uchwały nr XXVIII/399/20 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 grudnia 2020 r.

Tabela 11: Odniesienie celów strategicznych Partnerstwa do strategii wyższego rzędu

Odniesienie	Uzasadnienie
CEL GŁÓWNY	<p>PARTNERSTWO OPARTE O WSZECHSTRONNY I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ</p>
<p>KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO</p>	<p>Cel główny: efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju, co stworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym</p> <p>W ramach którego, w oparciu o ideę rozwoju zrównoważonego, pojawia się konieczność koncentracji wsparcia na przeciwdziałaniu nadmiernym dysproporcjom rozwojowym, zarówno między regionami, jak i w samych regionach. Z drugiej strony, obok działań o charakterze wyrównawczym, interwencje w ramach polityki regionalnej odnoszą się do wszystkich terytoriów uwzględniając ich pozycję rozwojową, w tym w szczególności jakość kapitału ludzkiego, rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności czy też nasycenie infrastrukturalne. Tym samym zakłada się wykorzystanie występujących potencjałów endogenicznych, właściwych dla danego obszaru i zwiększanie ich spójności</p> <p>Cel. 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym</p> <p>W ramach którego zakłada się wsparcie o charakterze wyrównawczym, ukierunkowane na przezwyciężenie barier i problemów obszarów o mniej korzystnych uwarunkowaniach rozwojowych. Dla kształtowania trwałego wzrostu i miejsc pracy wdrażane będą zintegrowane pakiety działań, skoncentrowane na identyfikacji i wykorzystaniu zasobów oraz potencjałów obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją. Ponadto, na obszarach powiązanych funkcjonalnie wspierane będą inwestycje uzupełniające braki w wyposażeniu w infrastrukturę warunkującą dostępność ich mieszkańców do podstawowych usług i dóbr i zapewniającą ich włączenie w procesy rozwojowe</p>
<p>STRATEGIA PRZYSPIESZENIA (WK-P)</p>	<p>Cel nadrzędny: Jakość życia typowa dla wysokorozwiniętych regionów europejskich</p> <p>Realizowanego w ramach koncepcji tzw. idei przyspieszenia, opierającej się na: rozwoju społecznym – wyposażenia społeczeństwa w wiedzę, umiejętności oraz postawy sprzyjające życiu w zdrowiu i dobrej sytuacji materialnej, stymulujące rozwój efektywnej gospodarki, opartej o silne więzi społeczne,</p> <p>zrównoważonym rozwoju gospodarczym – zapewnienie podstaw wysokiej jakości życia, kształtowanej warunkami materialnymi i środowiskowymi,</p>

	<p>kształtowaniu przestrzeni – zapewnienie atrakcyjnych warunków dla życia i prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zapewniający utrzymanie walorów środowiska przyrodniczego regionu, w tym zachowanie funkcjonalnej ciągłości sieci korytarzy ekologicznych,</p> <p>sprawnym funkcjonowaniu systemów – zapewnienie spójności, dostępności, bezpieczeństwa, czyli uwarunkowań kluczowych dla jakości życia, środowiska i rozwoju gospodarki</p>
--	--

1. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	ROZWIĘTA INFRASTRUKTURA I DOBRY KLIMAT DLA LOKALNEGO BIZNESU
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	<p>Cel 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów.</p> <p>W ramach którego zakłada się działania na rzecz rozwoju infrastruktury, w tym komunikacyjnej i cyfrowej. Zakładana jest również koncentracja inwestycji na tych rodzajach infrastruktury, które warunkują budowanie i rozwój przewag konkurencyjnych na poziomie samorządu lokalnego</p> <p>Cel 2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym</p> <p>Wspieranie przedsiębiorczości to jedno z głównych zadań, zmierzających do stworzenia spójnego systemu, który zaoferuje rozwiązania i wsparcie uwzględniające zróżnicowane potrzeby dużych i małych firm. Wspieranie strefy gospodarczej skupiać się będzie na tworzeniu warunków dla rozwoju przedsiębiorczości na różnych obszarach, rozwijaniu atrakcyjności inwestycyjnej oraz szerszego wykorzystania lokalnych potencjałów prorozwojowych</p>
STRATEGIA PRZYSPIESZENIA (WK-P)	<p>Cel 3. Konkurencyjna gospodarka</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do rozwoju i unowocześnienia gospodarki województwa, jako warunku wzrostu jego konkurencyjności w aspekcie miejsca zamieszkania. Cele operacyjne dotyczą m.in. innowacyjnej gospodarki, rozwoju przedsiębiorczości, rozwoju sektora rolno-spożywczego, rozwoju turystyki, nowoczesnego rynku pracy</p> <p>Cel 5. Spójne i bezpieczne województwo</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do zapewnienia wysokiej sprawności funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego w oparciu o innowacyjność. Cele operacyjne dotyczą m.in. cyfryzacji i współpracy na rzecz rozwoju regionu</p>
2. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	SPOŁECZEŃSTWO ZINTEGROWANE, WYKSZTAŁCONE, ŚWIADOME POTENCJAŁU WŁASNEGO REGIONU
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	<p>Cel 2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego</p> <p>W ramach którego zakłada się, iż rozwój terytoriów w dużej mierze jest rezultatem talentów, wiedzy i przedsiębiorczości ludności na nich zamieszkującej. Biorąc pod uwagę aktywność zawodową głównym obszarem oddziaływania polityki regionalnej w zakresie kapitału ludzkiego i społecznego będą przedsięwzięcia prowadzące do rozwijania wysoko wykwalifikowanych zasobów pracy oraz efektywnego wykorzystania dostępnego kapitału ludzkiego. Z kolei w celu rozwijania kapitału społecznego należy prowadzić działania wspierające wysokiej jakości edukację włączającą, opartą na nowym modelu</p>

	kształcenia dzieci, młodzieży, ale też dorosłych.
STRATEGIA PRZYSPIESZENIA (WK-P)	<p>Cel 1. Skuteczna edukacja</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do zasadniczej poprawy szeroko rozumianego poziomu rozwoju społecznego, zwłaszcza w aspekcie rozwoju edukacji. Cele operacyjne dotyczą m.in. podniesienia jakości kształcenia, edukacji dla gospodarki opartej na wiedzy, kształtowania środowiska edukacyjnego</p> <p>Cel 2. Zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do zasadniczej poprawy szeroko rozumianego poziomu rozwoju społecznego, zwłaszcza w aspekcie zmian postaw i aktywności społecznej. Cele operacyjne dotyczą m.in. aktywności społecznej i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju wrażliwego społecznie, kultury, sztuki i dziedzictwa narodowego</p>
3. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	INWESTYCJE PRZYJAZNE ŚRODOWISKU
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	<p>Cel 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów.</p> <p>W ramach którego zakłada się działania na rzecz rozwoju infrastruktury, w tym komunikacyjnej, turystycznej, ochrony środowiska, energetyki. Proponowana infrastruktura powinna być szeroko dostosowana do wyzwań środowiskowych.</p>
STRATEGIA PRZYSPIESZENIA (WK-P)	<p>Cel 2. Zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do zasadniczej poprawy szeroko rozumianego poziomu rozwoju społecznego, zwłaszcza w aspekcie zdrowotnym. Cele operacyjne dotyczą m.in. aktywności społecznej, zdrowia, sportu i aktywności fizycznej;</p> <p>Cel 4. Dostępna przestrzeń i czyste środowisko</p> <p>W ramach którego dążyć się będzie do zapewnienia wysokiej jakości życia, wynikającej ze stanu środowiska oraz charakteru zagospodarowania. Cele operacyjne dotyczą m.in. infrastruktury rozwoju społecznego, środowiska przyrodniczego, przestrzeni kulturowej, infrastruktury transportu, infrastruktury technicznej, czystej energii i bezpieczeństwa energetycznego, potencjałów endogenicznych</p>

Źródło: opracowanie własne

3. Projekty

3.1. Wprowadzenie

Proces generowania projektów strategicznych prowadzony był według założeń maksymalnej efektywności i uzgodnienia pomiędzy uczestnikami procesu. Proces ten składał się z kilku następujących po sobie etapów:

- **Wyłaniania**

Przeprowadzonego w formie **naboru propozycji projektowych (pomysłów)** w formie online, otwartego w czerwcu 2021 roku dla wszystkich zainteresowanych, ze szczególnym udziałem wybranych kluczowych interesariuszy Partnerstwa. W ramach którego zgłoszono 21 indywidualnych propozycji.

- **Preselekcji**

Polegającego na wstępnej analizie i ocenie zgłoszonych pomysłów projektowych pod kątem prawidłowości (kompletności) zgłoszenia, merytorycznej treści oraz **zgodności z kryteriami oceny** projektów strategicznych, zakończonej propozycją połączenia zgłoszonych propozycji w zintegrowane wiązki działań do dalszego opracowania.

Tabela 12: Kryteria oceny projektu strategicznego

KRYTERIA OBLIGATORYJNE	
Projekt partnerski	Realizowany wspólnie przez uczestników Partnerstwa lub wytwarzający wspólny rezultat dla całego Partnerstwa
Projekt zintegrowany	Rozwiązujący szerszy zakres problemów, wykorzystujący szerszy zakres potencjałów, odpowiadający na potrzeby różnych grup osób
Zgodność celami strategicznymi	Projekt dotyczący przynajmniej jednego lub kilku celów strategicznych
Zgodność z diagnozą	Projekt wynikający i dotyczący określonych w diagnozie wniosków i kierunków interwencji i współpracy
Projekt komplementarny	Projekt wykazuje powiązanie z innymi projektami w ramach tworzonej strategii (spójność) oraz innymi przesądzonymi projektami na obszarze partnerstwa
KRYTERIA DODATKOWE	
Jakość usług	Projekt powinien poprawiać jakość świadczonych usług na obszarze większym niż jednej gminy
Wpływ finansowy	Projekt powinien przyczyniać się do obniżenia kosztów świadczenia usług publicznych lub zwiększać przychody gmin Partnerstwa
Projekt mieszany	Projekt powinien łączyć w sobie działania inwestycyjne i nieinwestycyjne (tzw. twarde i miękkie)

Źródło: opracowanie własne

- **Integracji**

W wyniku tego procesu, działając w oparciu o zasady koncentracji, kumulacji i integracji, **przygotowano 5 połączonych propozycji** projektów strategicznych.

Tabela 13: Lista połączonych propozycji projektu strategicznego

WSPÓLNA USŁUGA REKREACYJNA: uzupełniająca się infrastruktura centrów sportu i rekreacji
Budowa centrów sportu i rekreacji u każdego Partnera
Nasz region miejsce wszechstronne.
Oznakowanie tras turystycznych na terenie Partnerstwa
Mobilna turystyka na terenie partnerstwa.

Gmina Wąpielsk - naturalnie otwarta
Przebudowa stadionu w Bobrowie
Zagospodarowanie szanica w Osieku
SIEĆ KOMUNIKACYJNA: drogi, ścieżki i trasy pieszo-rowerowe
Budowa sieci ścieżek rowerowych na obszarze partnerstwa
Ścieżka Kruszyнки-Niewierz-Małki po byłym torowisku kolejowym
Budowa sieci dróg lokalnych
Budowa ścieżki pieszo-rowerowej wzdłuż drogi wojewódzkiej nr 543 w Drużynach
Budowa ścieżki pieszo-rowerowej Grabówiec - Kruszyнки w pasie byłych torów kolejowych
Przebudowa drogi gminnej nr 080414C Wądzyn w kierunku Lembarga (gm. Jabłonowo Pomorskie)
Budowa ścieżki rowerowej Osiek - Strzygi
Przebudowa dróg 080815 C (Kretki Duże - Kujawa) 080830 C (Kujawa)
Remontujemy drogi lokalne
WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
Zmniejszenie bezrobocia w gminach z zakresu partnerstwa.
Gminy dla spokoju, bogactwa i rozwoju
WSPÓŁPRACA MIĘDZYSAMORZĄDOWA - INSTYTUCJONALIZACJA
Razem możemy więcej.
Współpraca się opłaca.
WSPÓLNA USŁUGA MEDYCZNA
Mobilne usługi medyczne

Źródło: opracowanie własne

- **Wstępnego opracowania**

Będącego iteracyjnym procesem **wstępnego rozwinięcia merytorycznego** połączonych propozycji projektowych w kontekście ich celowości, potrzeby realizacji i spodziewanych efektów. Wstępnie opracowane projekty zostały poddane pod dyskusję na forum Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej.

- **Selekcji kierunkowej**

Będącego kluczowym elementem decyzji strategicznej (kierunkowej), w ramach której Rada Partnerstwa zarekomendowała do dalszego opracowania **jeden, kluczowy projekt strategiczny** wg wstępnej idei jak poniżej.

Tabela 14: Idea projektu strategicznego

Tytuł projektu	Idea projektu
<p>WSPÓLNA USŁUGA ZDROWEGO TRYBU ŻYCIA</p>	<p>WSPÓLNA USŁUGA ZDROWEGO TRYBU ŻYCIA ma być ofertą od juniora do seniora w obszarze czasu wolnego: rekreacji, sportu i turystyki, opartych o zasoby środowiskowe, zdrowy tryb życia, lokalne produkty czy zdrową żywność. Projekt ma dotyczyć z jednej strony zadań infrastrukturalnych (wykorzystania istniejących obiektów i ścieżek, budowy nowych ścieżek pieszo-rowerowych tworzących trasy dla rozwoju i promocji zdrowego trybu życia), ale też nie inwestycyjnych (typu przygotowanie programu rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, inwentaryzacji zasobów i przedsiębiorstw – hoteli, restauracji, agroturystyk, lokalnych produktów, zasobów naturalnych, ciekawych miejsc – wraz z promocją). Całość ma spinać klamra „zdrowie” – poprzez profilaktykę, rehabilitację, turystykę pieszą, sport amatorski i wyczynowy, zasoby czystego powietrza, wody, krajobrazu, przede wszystkim dla mieszkańców: od najmłodszych, po seniorów. Efektem „ubocznym” ma być oferta dla turysty zewnętrznego i możliwość korzystania z pakietu usług</p>

Źródło: opracowanie własne

- **Opracowania końcowego**

Będącego iteracyjnym procesem o charakterze warsztatowym i technicznym, w ramach którego dokonano **konkretyzacji założeń merytorycznych**, uzgodnienia założeń projektu w oparciu o zidentyfikowane potrzeby oraz zatwierdzone cele strategiczne, określono założenia techniczne oraz sformułowano spodziewane efekty realizacji.

- **Decyzji strategicznej**

Będącego finalnym etapem procesu wyłaniania projektu strategicznego w formie decyzji Rady Partnerstwa o **zatwierdzeniu projektu strategicznego**. W efekcie podjętych decyzji, przygotowane zostały założenia dotyczące projektów strategicznych i uzupełniających.

Jednocześnie w ramach zarządzania strategią przyjęto zasady **aktualizacji listy projektów** (strategicznych lub uzupełniających), wynikające z procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji obecnych założeń wskazanych w Strategii.

3.2. Projekty strategiczne

Projekty strategiczne to **kompleksowe działania mające na celu realizację założonych celów strategicznych**, kluczowe z punktu widzenia całego Partnerstwa i dotyczące szerokiego obszaru wyzwań. Kompletny zakres warunków (kryteriów) niezbędnych do spełnienia znajduje się we wprowadzeniu do niniejszego rozdziału.

Projekty takie muszą być realizowane wspólnie przez członków Partnerstwa i wytwarzających wspólny rezultat, istotny dla całego Partnerstwa. To projekty kompleksowo rozwiązujące szerszy zakres problemów i wyzwań wynikających z diagnoz, wykorzystujących szerszy zakres potencjałów i odpowiadający na szerszy zakres potrzeb różnych grup beneficjentów końcowych. W efekcie projekty takie mają wpływ na rozwój więcej niż jednego partnera, łączą różne wymiary (gospodarczy, społeczny, środowiskowo-przestrzenny), wykazując przy tym komplementarność z innymi projektami na obszarze partnerstwa, zrealizowanymi lub przesądzonymi do realizacji. Preferowane jest, aby takie projekty łączyły zróżnicowane zakresy przedmiotowe, poprawiały jakość świadczonych usług na terenie Partnerstwa oraz przyczyniały się do obniżenia kosztów świadczenia usług publicznych lub podnosiły bazę podatkową partnerów.

W wyniku opisanego procesu wyboru strategicznego przygotowana została propozycja **projektu strategicznego**, spełniająca wymagane warunki projektu partnerskiego, zintegrowanego i komplementarnego, będącego jednocześnie kompleksową odpowiedzią na zidentyfikowane w ramach diagnozy potrzeby i wyzwania i realizującego wypracowane cele strategiczne.

Tabela 15: Założenia projektu strategicznego

Tytuł projektu	WSPÓLNA USŁUGA ZDROWEGO TRYBU ŻYCIA
Lider projektu	Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie
Partnerzy	<p>W realizację projektu będą zaangażowane następujące podmioty:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gminy wchodzące w skład Partnerstwa (Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie, Gmina Brzozie, Gmina Bobrowo, Gmina Wąpielsk, Gmina Brodnica, Gmina Osiek, Gmina Zbiczno oraz Powiat brodnicki); 2. Przedsiębiorstwa z branży turystycznej i okołoturystycznej (agroturystyka, gastronomia, usługi rekreacyjne); 3. Lokalne organizacje pozarządowe (Lokalne Grupy Działania, OSP, KGW, stowarzyszenia, kluby sportowe); 4. Szkoły oraz samorządowe instytucje kultury; 5. Lasy Państwowe, Nadleśnictwa, Park Krajobrazowy; 6. PKP; 7. Prywatni właściciele nieruchomości; 8. Miasto Brodnica, Powiat rypiński, Województwo Kujawsko-Pomorskie.
Potrzeba realizacji projektu	<p>Potrzeba realizacji projektu wynika ze zidentyfikowanych problemów podczas diagnozy. W ramach przeprowadzonej diagnozy Partnerstwa kluczowym problemem jest niewykorzystanie potencjału przyrodniczego i społecznego. Pociąga to za sobą szereg niekorzystnych zjawisk oddziaływujących także na wszystkie sfery funkcjonowania terenu całego Partnerstwa. Ponadto zidentyfikowano następujące problemy szczegółowe w trzech podstawowych sferach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemy gospodarcze zostały zdefiniowane jako niewystarczająco rozwinięty sektor gospodarczy na terenie Partnerstwa. Przyczyny, przez które występuje ten problem to: <ul style="list-style-type: none"> • zbyt mała ilość i brak zróżnicowania przedsiębiorstw, • brak atrakcyjnych ofert pracy, • brak specjalistów do pracy oraz przyczyny losowe np. pandemia. 2. Problemy społeczne zostały zidentyfikowane jako zmniejszający się kapitał społeczny (zasób). Podstawowymi przyczynami tego problemu są: <ul style="list-style-type: none"> • brak atrakcyjnych miejsc pracy, • niewystarczająca dostępność komunikacyjna, • brak oferty turystycznej, • brak oferty specjalistycznej (peryferyjność). 3. Problemy środowiskowo-przestrzenne zostały zidentyfikowane

	<p>jako niewykorzystane zasoby przyrodnicze. Podstawowymi przyczynami tego problemu są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brak infrastruktury turystycznej, • brak marki i promocji obszaru, • brak współpracy międzysektorowej, • ograniczenia formalno-prawne. <p>Realizacja projektu bezpośrednio likwiduje zdiagnozowany problem środowiskowo-przestrzenny, tj. niewykorzystanie zasobów przyrodniczych. Koncepcja projektu zakłada niwelację przyczyn wywołujących ten problem poprzez rozwój infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej, a także wykreowanie i promocję marki Pojezierza Brodnickiego jako miejsca aktywnego wypoczynku w ciszy i spokoju. Rozwinięcie współpracy między różnymi sektorami gospodarczymi jak również społecznymi m.in. sektor turystyczny, zdrowotny, gastronomiczny, hotelarski, rolniczy itp.</p> <p>Współpraca między różnymi sektorami niewątpliwie wpłynie na problem gospodarczy zidentyfikowany jako niewystarczająco rozwinięty sektor gospodarczy na terenie Partnerstwa. Rozwój infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej itp. będzie kołem napędowym do tworzenia mikroprzedsiębiorstw oraz rozwoju istniejących przedsiębiorstw związanych z branżą turystyczną, hotelarską, gastronomiczną, prozdrowotną itp.</p> <p>Rozwój sektora gospodarczego bezpośrednio wpłynie na likwidację problemu społecznego zidentyfikowanego jako zmniejszający się kapitał społeczny (zasób) poprzez tworzenie nowych miejsc pracy w istniejących przedsiębiorstwach jak również w nowo powstających, samozatrudnienie, wzrost mobilności mieszkańców – dojazdy do pracy trasami rowerowymi z miejsc „wykluczonych” komunikacyjnie, rozwój rolnictwa na terenie Partnerstwa poprzez możliwość sprzedaży produktów bezpośrednio u rolnika.</p> <p>Realizacja Projektu pozwoli zniwelować skutki zdiagnozowanych problemów, tj. skutki środowiskowe – brak ofert czasu wolnego; mniejszy budżet. Skutki społeczne – odpływ ludzi z dużym potencjałem; ograniczenie możliwości rozwoju. Skutki gospodarcze – depopulacja i mniejszy budżet.</p> <p>Realizacja Projektu wykorzystuje m.in. liczne zasoby przyrodnicze zlokalizowane na terenie Partnerstwa, dostępność komunikacyjną wewnątrz Partnerstwa oraz zewnętrzną, bogate zasoby kulturowe oraz potencjał gospodarczy mieszkańców Partnerstwa.</p> <p>Wyzwaniem Projektu jest „wydobycie” potencjału Partnerstwa i stworzenie dla mieszkańców atrakcyjnego miejsca do życia, przyciągnięcie nowych mieszkańców, aby osiedlali się w gminach z Partnerstwa. Stworzenie z Pojezierza Brodnickiego marki jako miejsca zdrowego, gdzie profilaktyka, dbanie o siebie i zdrowy tryb życia charakteryzują jej mieszkańców. To w konsekwencji również marka aktywnego wypoczynku w ciszy i spokoju przede wszystkim dla mieszkańców, jak również celem</p>
--	--



	<p>przyciągnięcia turystów z Polski i z zagranicy.</p> <p>Powyższy Projekt będzie miał wpływ na stan budżetów gmin partnerstwa, poprzez zwiększone wpływy z podatku od przedsiębiorstw nowo powstałych (udział gmin w CIT), jak również z podatku PIT (udział gmin w PIT) od osób fizycznych, które zamieszkają na terenie partnerstwa i podejmą pracę.</p>
<p>Koncepcja projektu</p>	<p>Celem projektu jest podniesienie jakości życia mieszkańców oraz poprawa ich zdrowia poprzez kompleksowy rozwój oferty zagospodarowania czasu wolnego.</p> <p>Projekt zakłada rozwój infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej, wraz z kompleksową ofertą (usługami), która będzie dostępna dla mieszkańców oraz odwiedzających teren Partnerstwa turystów. Ponadto w ramach projektu planuje się wykreowanie marki Pojezierza Brodnickiego jako miejsca zdrowego i aktywnego wypoczynku w ciszy i spokoju. Stworzenie kompleksowej oferty rekreacyjno-sportowo-zdrowotnej będzie doskonałą bazą zachęcająca do zdrowego i aktywnego trybu życia.</p> <p>Rodzaj zmodernizowanej/wybudowanej infrastruktury stworzy warunki do rozwoju istniejących przedsiębiorstw oraz spowoduje powstawanie nowych firm z branży usługowo-turystycznej oraz branż pokrewnych.</p> <p>W ramach projektu zaplanowano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Udostępnienie mieszkańcom i turystom, infrastruktury ścieżek pieszo-rowerowych, jako główny filar łączący różne aktywności, w lokalizacjach: <ul style="list-style-type: none"> • Pokrzydowo-Jajkowo; • Zbiczno-Najmowo; • Zbiczno-Ładnówko; • Osiek-Strzygi; • wzdłuż drogi wojewódzkiej nr 543 w Drużynach; • po torach kolejowych na trasie Grabówiec-Kruszynki, Jabłonowo Pomorskie-Bukowiec-Lembarg; • Jabłonowo Pomorskie-Kamień; • Jabłonowo Pomorskie-Płowęż; • Jabłonowo Pomorskie-Górale-Tomki; • Radziki Duże-Łapinówek-Łapinóż (do granicy gminy); • Radziki Duże-Łapinówek-Wrzeszewo (do granicy gminy); • w miejscu torowiska po linii kolejowej wąskotorowej Wąpielsk-Radziki Duże-Łapinówek-Łapinóż (do granicy gminy); • Tama Brodzka- Jajkowo; • Jajkowo do granicy województwa warmińsko-mazurskiego (gm. Kurzętnik) – po byłym torze kolejowym;

	<ul style="list-style-type: none"> • ścieżki rowerowe typu single track na obszarze gminy Brzozie – Małe Leżno tzw. Obrazik, Wielki Głębczek, Świecie. <p>2. Elementy związane z ofertą kulturową i przyrodniczą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przystanki kultury – przydrożne kapliczki, kościoły zlokalizowane przy ścieżkach pieszo-rowerowych; • przystanki związane z pomnikami przyrody – tablice z opisem atrakcji przyrodniczych umiejscowionych przy trasach rowerowych, pieszych; • oznakowanie, aplikacja z trasami i ofertą w zależności od charakterystyki odbiorcy; • udostępnienie szlaków wodnych na jeziorach i rzece Drwęcę z niezbędną infrastrukturą techniczną; • zagospodarowanie terenu nad jeziorem w m. Wichulec (budowa pomostu, wiaty, utwardzenie dojazdu do jeziora); • Stworzenie miejsca rekreacji i wypoczynku nad rzeką Drwęcą w miejscowości Świecie (gm. Brzozie); • Zagospodarowanie miejsc rekreacji i wypoczynku nad jeziorami w gm. Brzozie (Zembrze, Janówko, Wielki Głębczek); • przygotowanie infrastruktury wytchnieniowej przy planowanych trasach pieszo-rowerowych, tj. wiaty rekreacyjne, miejsca wypoczynku z możliwością skosztowania lokalnych produktów wytworzonych bezpośrednio u rolników zamieszkujących teren partnerstwa. <p>3. Stworzenie stref aktywności (sportowo-rekreacyjnych) w poszczególnych gminach partnerskich, które będą uzupełnieniem tras pieszo-rowerowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gminny park rozrywki w Radzikach Dużych (elementy siłowni zewnętrznej, parku linowego, placu zabaw dla dzieci); • park linowy w miejscowościach Konojady oraz Osiek; • skatepark i pumptrack w Jabłonowie Pomorskim; • pumptracki w miejscowości Brzozie, Wielkie Leżno; • stworzenie miejsca rekreacji i wypoczynku w Świeciu; • zagospodarowanie Zespołu Wodno-Parkowego w Brzoziu. <p>4. Budowa dróg ułatwiających lepsze skomunikowanie i dostępność do obiektów rekreacyjnych na obszarze partnerstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przebudowa drogi gminnej nr 080414C Wądzyn w kierunku Lembarga (gm. Jabłonowo Pomorskie); • przebudowa dróg 080815 C (Kretki Duże - Kujawa) 080830 C (Kujawa); • przebudowa drogi gminnej Mały Głębczek- Janówko (gm.
--	--

	<p>Brzozie).</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Przygotowanie wspólnego programu gospodarczego dla istniejących i potencjalnych (nowych) przedsiębiorstw z branży turystycznej, hotelarskiej, gastronomicznej i usług pokrewnych. 6. Przygotowanie kompleksowej i wspólnej strategii turystycznej (oferty usług całorocznych, programu wydarzeń, inwentaryzacji infrastruktury, partnerów).
Zgodność z celami	<p>Założenia projektu są zgodne z celem głównym, który brzmi: Partnerstwo oparte o wszechstronny i zrównoważony rozwój, oraz przyporządkowanymi do niego celami szczegółowymi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwinięta infrastruktura i dobry klimat dla lokalnego biznesu (cel gospodarczy); 2. Społeczeństwo zintegrowane, wykształcone, świadome potencjału własnego regionu (cel społeczny); 3. Inwestycje przyjazne środowisku (cel środowiskowo-przestrzenny). <p>Priorytetem zaplanowanych w ramach projektu działań jest zapewnienie dobrych warunków życia dla mieszkańców, co doprowadzi do zrównoważonego rozwoju społecznego obszaru objętego partnerstwem. Zostanie zmodernizowana i rozbudowana infrastruktura techniczna, która stanie się impulsem do realizacji zaplanowanego celu głównego oraz poszczególnych celów szczegółowych, w tym przede wszystkim rozwój nowych usług oraz zdrowego i aktywnego społeczeństwa. Dzięki realizacji niniejszego projektu będzie to region o dobrze rozwiniętej przedsiębiorczości w sektorze rolno-spożywczym, turystyce oraz działalności usługowo-handlowej, wzbogacającej poziom życia mieszkańców.</p>
Okres realizacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przewidywany okres realizacji projektu (wdrożenia): 2022-2031 2. Przewidywany okres jego eksploatacji (funkcjonowania): 2022-2052
Terytorialny zasięg projektu	<p>Zasięg terytorialny projektu obejmuje wszystkie gminy wchodzące w skład Partnerstwa tj.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miasto i Gmina Jabłonowo Pomorskie (lider); 2. Gmina Brzozie; 3. Gmina Bobrowo; 4. Gmina Wąpielsk; 5. Gmina Brodnica; 6. Gmina Osiek; 7. Gmina Zbiczno.
Komplementarność	Projekt jest komplementarny z wieloma zadaniami realizowanymi lub

<p>z innymi projektami</p>	<p>planowanymi do realizacji przez poszczególnych partnerów:</p> <p>Projekty zrealizowane:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ścieżka pieszo-rowerowa Brodnica-Zbicno; 2. ścieżka pieszo-rowerowa Brodnica-Osiek; 3. tablice, ścieżka turystyczna Lipowo śladami powieści – 20 tablic z cytataми pisarki Katarzyna Puzyńskiej; 4. budowa infrastruktury nad jeziorami, budowa pomostów pływających w Wielkim Głębocku i Janówku. 5. budowa pomostu rekreacyjno-wędkarskiego w Zembrzu, Chojnie, Wądzyniu; 6. budowa ścieżki rekreacyjno-edukacyjnej w Warpalicach; 7. zagospodarowanie terenu przy jeziorze Nowa Wieś, budowa Izby Rybackiej w miejscowości Płowęż; 8. budowa infrastruktury sportowo-rekreacyjnej: Jajkowo, Wielkie Leźno, Wielki Głębocek, Jabłonowo Pomorskie, hala sportowo-widowiskowa w Zbicznie, hala sportowa w Strzygach, Drużynach oraz Kruszynach; 9. klub seniora, kluby młodzieżowe. <p>Projekty planowane:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. budowa pumptrack; 2. rozwój infrastruktury zlokalizowanej przy jeziorach; 3. modernizacja infrastruktury drogowej; 4. modernizacje świetlic wiejskich na terenie partnerstwa; 5. siłownie zewnętrzne, boiska sportowe, place zabaw; 6. modernizacja i budowa obiektów kulturalnych.
<p>Produkty projektu i ich wskaźniki</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Długość wybudowanych ścieżek pieszo-rowerowych 2. Liczba wspartych obiektów infrastruktury rekreacyjno-turystycznej 3. Ilość nowopowstałych punktów usługowych 4. Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami 5. Liczba nowozarejestrowanych przedsiębiorstw (wg kodów PKD) 6. Liczba przygotowanych programów rozwojowych 7. Liczba przygotowanych/zmodyfikowanych GPZP lub wydanych WZ
<p>Rezultaty bezpośrednie projektu i ich wskaźniki</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba mieszkańców która rozpocznie aktywny tryb życia 2. Liczba turystów odwiedzających teren partnerstwa 3. Liczba osób korzystająca z nowopowstałej/zmodernizowanej infrastruktury

	<p>4. Zmiany w wysokości wpływów do budżetów CIT (wg kodów PKD)</p> <p>5. Wskaźniki rozwoju funkcji turystycznej (wskaźnik Deferta, Schneidera, gęstości bazy noclegowej)</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne

Przygotowany opis projektu strategicznego należy traktować w sposób **funkcjonalny i celowy**, stanowiący propozycję projektu kompleksowego, ale w niektórych przypadkach, w zależności od możliwości formalnych, prawnych, finansowych i merytorycznych, **opracowany do realizacji również w formie wiązek działań, wyodrębnionych z opracowanej koncepcji**. W przypadku tym należy pamiętać o priorytetyzacji i wykonalności poszczególnych wiązek (elementów) projektu z nadrzędną ideą celowości realizacji zadań przez Partnerstwo.

Jednocześnie w ramach procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji listy projektów strategicznych, konieczna jest **cykliczna refleksja** nad aktualizacją listy projektów strategicznych. Za proces ten odpowiedzialna jest Rada Partnerstwa, przy udziale pozostałych organów Partnerstwa, uwzględniając **współuczestnictwo partnerów społecznych**.

3.3. Projekty uzupełniające

Wraz z rozwojem i dojrzewaniem Partnerstwa i jego strategii, pojawić się mogą dodatkowe kierunki interwencji, które nie zostały uwzględnione w momencie „wejścia w życie” strategii. Mechanizm zarządzania funkcjonalnego strategią, zakłada możliwość wyłaniania projektów, zarówno kluczowych, strategicznych, kluczowych z punktu widzenia całego Partnerstwa i dotyczących szerokiego obszaru wyzwań, ale również pewnych działań o charakterze interwencyjnym, pośrednim, czyli tzw. **projektów uzupełniających**.

Projekty uzupełniające stanowiąc mogą ważny element wsparcia rozwoju Partnerstwa, które **nie wypełniają katalogu kryteriów** wymaganych dla projektów strategicznych, o którym mowa we wprowadzeniu do rozdziału. 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. Nie umieszcza się w strategii projektów, które nie są ani w pełni partnerskie – stanowią indywidualną potrzebę partnera, ani w pełni zintegrowane – dotyczą wycinka obszaru interwencji.

W toku przeprowadzonego procesu wybrano poniżej zarysowane kierunki projektów uzupełniających do realizacji i wzmocnienia celów strategicznych:



Tabela 16: Zarysy projektów uzupełniających

Tytuł projektu	WSPÓLNA OFERTA KULTURALNA
Potrzeba realizacji projektu	Niewykorzystane istniejące zasoby kulturalne; Niezadawalający stan jakości infrastruktury; Niskie poczucie tożsamości mieszkańców
Koncepcja projektu	Modernizacja świetlic wiejskich i lokalnych domów kultury; stworzenie całorocznej oferty dla mieszkańców o zróżnicowanych potrzebach, niezależnie do wieku
Efekty projektu	Poprawa stanu jakości infrastruktury; Zwiększenie poczucia tożsamości lokalnej i regionalnej; Zapewnienie dostępu do całorocznych usług kulturalnych
Tytuł projektu	ROZBUDOWANA SIEĆ INFORMATYCZNA
Potrzeba realizacji projektu	Słaba jakość infrastruktury teletechnicznej, sieci szerokopasmowego internetu; Duża ilość „białych plam” dostępu, ograniczająca osiedlanie się nowych mieszkańców i lokowanie przedsiębiorstw
Koncepcja projektu	Rozbudowa sieci szerokopasmowego internetu i punktów dostępu w kluczowych lokalizacjach na terenie Partnerstwa
Efekty projektu	Poprawa jakości usług publicznych; Oferta dla nowych mieszkańców i nowych przedsiębiorstw, w szczególności wolnych zawodów i pracy zdalnej lub hybrydowej
Tytuł projektu	PROGRAM ROZWOJU GOSPODARCZEGO
Potrzeba realizacji projektu	Brak kompleksowej oferty gospodarczej i wsparcia przedsiębiorców
Koncepcja projektu	Przygotowanie kompleksowego programu wsparcia lokalnej gospodarki, zarówno dla przedsiębiorstw obecnie funkcjonujących, jak i potencjalnych nowych przedsiębiorstw i sektorów, w tym również rolniczych i okołorolniczych, przy zachowaniu profilu Partnerstwa przyjaznego środowisku o walorach prozdrowotnych
Efekty projektu	Przygotowane kompletne narzędzia i instrumenty wsparcia lokalnej gospodarki
Tytuł projektu	POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ
Potrzeba realizacji projektu	Niski poziom wykorzystania alternatywnych źródeł energii; Konieczność utrzymania wysokiej jakości środowiska naturalnego i czystego powietrza; Niska świadomość ekologiczna
Koncepcja projektu	Montaż mikroinstalacji fotowoltaicznych, pomp ciepła, i innych (OZE), na budynkach mieszkalnych i użyteczności publicznej na terenie Partnerstwa
Efekty projektu	Poprawa stanu jakości powietrza; Redukcja kosztów utrzymania infrastruktury publicznej; Promocja ekologiczna wpisująca się w profil Partnerstwa
Tytuł projektu	AUDYT DOSTĘPNOŚCI
Potrzeba realizacji	Niska dostępność obiektów i infrastruktury publicznej; Niski poziom

projektu	zaangażowania społecznego; Niski poziom integracji społecznej
Koncepcja projektu	Przeprowadzenie audytu dostępności na terenie Partnerstwa, w celu udostępnienia przestrzeni publicznej dla mieszkańców
Efekty projektu	Zdiagnozowane potrzeby inwestycyjne w zakresie modernizacji obiektów, infrastruktury i przestrzeni publicznej; Zwiększone zaangażowanie społeczne i poziom integracji osób wykluczonych
Tytuł projektu	STRATEGIA INTEGRACJI SPOŁECZNEJ
Potrzeba realizacji projektu	Niski poziom integracji społecznej; Postępujące rozwarstwienie społeczne; Brak poczucia tożsamości lokalnej nowoosiedlających się mieszkańców
Koncepcja projektu	Przygotowanie kompleksowej strategii integracji społecznej, włączenia mieszkańców, w tym w szczególności osób wykluczonych i nowoosiedlonych w proces rozwoju
Efekty projektu	Poprawa integracji społecznej; Zmniejszenie rozwarstwienia społecznego; Zwiększenie poczucia tożsamości lokalnej; Większa spójność społeczna
Tytuł projektu	MOBILNA USŁUGA MEDYCZNA
Potrzeba realizacji projektu	Ograniczona dostępność do usług medycznych i okołomedycznych dla mieszkańców Partnerstwa; Postępujące choroby cywilizacyjne i nagłe (pandemia)
Koncepcja projektu	Przygotowanie oferty mobilnej usługi medycznej pomiędzy poszczególnymi gminami Partnerstwa w zakresie opieki psychologicznej, rehabilitacyjnej czy stomatologicznej
Efekty projektu	Poprawa dostępności do usług medycznych i okołomedycznych dla mieszkańców; Poprawa stanu zdrowia fizycznego i psychicznego dla osób szczególnie wymagających: dzieci, młodzieży, seniorów, osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie w obszarze działań i inwestycji, mających wpływ na realizację zamierzonych celów strategicznych, pojawiać się będą również działania o charakterze indywidualnym, jednostkowym, grupowym z udziałem podmiotów spoza Partnerstwa. Działania te nie zostają uwzględnione w tekście Strategii, gdyż nie dotyczą formuły Partnerstwa, natomiast mogą mieć wpływ na **podniesienie efektywności** realizacji założeń i wyzwań dla Partnerstwa.

4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii

Planowanie strategiczne jest procesem ciągłym. Dla osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych i kierunków rozwoju wymagane jest stworzenie efektywnych mechanizmów gwarantujących konsekwentne wdrażanie, monitorowanie i ewaluację efektów strategii. Koniecznym i celowym działaniem w okresie realizacji strategii będzie tworzenie warunków dla ścisłej współpracy partnerów samorządowych i ich jednostek organizacyjnych oraz partnerów prywatnych i pozarządowych.

Wdrożenie Strategii Terytorialnej Partnerstwa „Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn” wymaga wypracowania systemowych mechanizmów umożliwiających sprawne koordynowanie działań zaangażowanych partnerów w trzech wymiarach:

- **Wewnętrznym** – pomiędzy samorządem, a jego mieszkańcami, grupami społecznymi, przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi i pozostałymi kluczowymi interesariuszami, wraz z ustanowieniem formuły informacji, komunikacji, dialogu, włączenia w realizację działań strategicznych
- **Partnerskim** – pomiędzy poszczególnymi samorządami wchodzącymi w skład Partnerstwa, wraz z określeniem systemu zarządzania, koordynacji, komunikacji, odpowiedzialności w poszczególnych obszarach współpracy
- **Zewnętrznym** – pomiędzy Partnerstwem, a interesariuszami zewnętrznymi, tj. władze publiczne regionalne i krajowe, organizacje i jednostki publiczne i prywatne, mieszkańcy, grupy społeczne, grupy docelowe, opinia publiczna.

Tym samym, system zarządzania strategią powinien uwzględniać różne wymiary i przestrzenie do współpracy, komunikacji i koordynacji działań strategicznych. Konieczne jest zapewnienie sprawności organizacyjnej, technicznej i merytorycznej, do prowadzenia procesu strategicznego w przyjętym okresie czasu.

Rozwój Partnerstwa nieodłącznie związany jest z **koniecznością ciągłych zmian**, akcji i reakcji, wynikających głównie z potrzeb zewnętrznych, dostosowania się do oczekiwań publicznych, reagowania na zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego. Niezbędne jest skuteczne zarządzanie tymi zmianami, przy zachowaniu stabilności przebiegu procesów wewnętrznych.

Niezależnie od strukturalnego układu systemu zarządzania, mniej lub bardziej sformalizowanych zasad i regulacji funkcjonowania strategii, w ramach systemu zarządzania strategią rekomendowane jest **podejście celowe, funkcjonalne**, oparte o zasady efektywności i komunikacji. Preferuje się hybrydowe formy operacyjne, korzystanie z nowych technologii, narzędzi IT, doskonalenie procesów, stała analiza ryzyka i przeciwdziałanie mu, działanie integracyjne, koncyliacyjne, oparte o otwartą komunikację i relacje.

4.1. Struktura zarządzania strategią

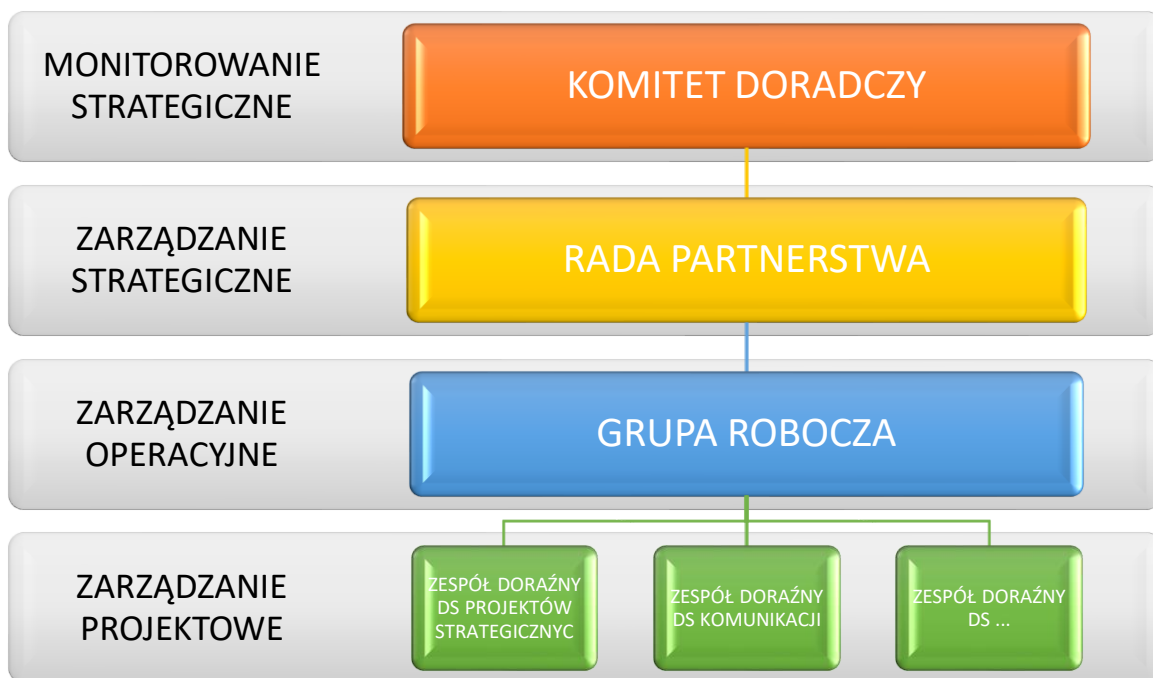
Partnerstwo nie posiada zinstytucjonalizowanej formy prawnej ani wyodrębnionej formalnie struktury organizacyjnej, tym samym działa w oparciu o **funkcjonalną strukturę organizacyjną**.

W strukturze organizacyjnej zarządzania strategią wyróżniamy:

- Radę Partnerstwa,
- Komitet Doradczy,
- Grupę Roboczą,
- Zespoły Doraźne.

Struktura relacji (hierarchii) pomiędzy poszczególnymi organami w procesie wygląda następująco.

Tabela 17: Struktura organizacyjna zarządzania strategią



Źródło: opracowanie własne

Najwyższym organem o charakterze decyzyjnym jest **Rada Partnerstwa**. Podstawową rolą Rady Partnerstwa jest **zarządzanie strategiczne** oraz osiągnięcie zakładanych celów strategicznych. W skład Rady Partnerstwa wchodzi przedstawiciele władz wykonawczych wszystkich samorządów wchodzących w skład Partnerstwa, a jej pracą kieruje wybrany spośród jej członków Przewodniczący Rady Partnerstwa. Rada Partnerstwa współpracuje z Grupą Roboczą na zasadach zwierzchnictwa oraz zasięga opinii Komitetu Doradczego.

Tabela 18: Zakres zadań Rady Partnerstwa

Funkcja w Partnerstwie	Zakres zadań
<p>RADA PARTNERSTWA</p>	<p>ZADANIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie współpracy pomiędzy członkami Partnerstwa; 2. Całościowe zarządzanie i nadzór nad realizacją strategii; 3. Dbłość o realizację celów strategii; 4. Określenie i bieżąca analiza korzyści związanych z wdrożeniem produktów oraz zagrożeń i ryzyka w realizacji strategii; 5. Podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym; 6. Zatwierdzanie zmian w strategii oraz w składzie Partnerstwa; 7. Realizacja przyjętych zasad współpracy oraz zasad zarządzania strategią, w tym komunikacji wewnętrznej; 8. Wybór i bieżąca współpraca z pozostałymi organami Partnerstwa; 9. Aktywny udział w realizacji strategii, w tym komunikacji zewnętrznej i PR.
<p>PRZEWODNICZĄCY RADY PARTNERSTWA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprezentowanie Rady Partnerstwa; 2. Zapewnienie współpracy pomiędzy przedstawicielami Partnerstwa; 3. Koordynowanie prac Rady Partnerstwa; 4. Organizowanie posiedzeń Komitetu Doradczego; 5. Bieżąca współpraca z Koordynatorem Grupy Roboczej i Komitetem Doradczym (przedstawicielami); 6. Potwierdzanie przyjęcia produktów przez Radę Partnerstwa.

Źródło: opracowanie własne

Rada Partnerstwa wspomagana jest głosem przedstawicieli partnerów społecznych i gospodarczych zasiadających w **Komitecie Doradczym**. Jest to ciało **opiniotwórczo-doradcze** w sprawach dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego Partnerstwa i realizacji założeń strategicznych. Jest to również główny kanał **angażowania społeczności lokalnej** podczas wdrażania działań strategicznych. W jej skład wchodzi przedstawiciele sektora publicznego, prywatnego, pozarządowego i opiniotwórczego. Komitet Doradczy współpracuje z Radą Partnerstwa na zasadach doradczych.

Tabela 19: Zakres zadań Komitetu Doradczego

Funkcja w Partnerstwie	Zakres zadań
KOMITET DORADCZY	<p>ZADANIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Doradztwo strategiczne; 2. Opiniowanie kierunków i celów strategicznych; 3. Monitorowanie postępów realizacji strategii; 4. Monitorowanie efektów realizacji strategii; 5. Rekomendowanie zmian w zakresie strategii; 6. Realizacja przyjętych zasad współpracy oraz zasad zarządzania strategią, w tym komunikacji wewnętrznej; 7. Uczestnictwo w posiedzeniach Komitetu Doradczego; 8. Bieżąca współpraca z pozostałymi organami Partnerstwa; 9. Aktywny udział w realizacji strategii, w tym komunikacji zewnętrznej i PR.

Źródło: opracowanie własne

Kluczowym organem o charakterze technicznym jest **Grupa Robocza**. Podstawową rolą Grupy Roboczej jest **zarządzanie operacyjne** oraz wytwarzanie produktów do realizacji celów strategicznych. W skład Grupy Roboczej wchodzi przedstawiciele samorządów wchodzących w skład Partnerstwa, a jej pracą kieruje wybrany spośród jej członków Koordynator Grupy Roboczej. Grupa Robocza współpracuje z Radą Partnerstwa na zasadach podległości.

Tabela 20: Zakres zadań Grupy Roboczej

Funkcja w Partnerstwie	Zakres zadań
<p>GRUPA ROBOCZA</p>	<p>ZADANIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja działań operacyjnych; 2. Terminowe wykonywanie uzgodnionych zadań; 3. Podejmowanie decyzji o charakterze operacyjnym; 4. Dbłość o realizację celów strategii; 5. Współorganizowanie procesu strategicznego poprzez przygotowanie niezbędnych danych, informacji i materiałów wraz z propozycjami rozwiązań; 6. Bieżące monitorowanie postępów realizacji strategii i identyfikowanie ryzyk; 7. Zgłaszanie zmian w strategii oraz w składzie Partnerstwa; 8. Realizacja przyjętych zasad współpracy oraz zasad zarządzania strategią, w tym komunikacji wewnętrznej; 9. Bieżąca współpraca z pozostałymi organami Partnerstwa; 10. Aktywny udział w realizacji strategii, w tym komunikacji zewnętrznej i PR.
<p>KOORDYNATOR GRUPY ROBOCZEJ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprezentowanie Grupy Roboczej; 2. Zapewnienie współpracy pomiędzy członkami Grupy Roboczej; 3. Koordynowanie prac Grupy Roboczej; 4. Bieżąca współpraca z Przewodniczącym Grupy Roboczej i Komitetem Doradczym (przedstawicielami); 5. Potwierdzanie przyjęcia roboczych wersji produktów i ich składników przez Grupę Roboczą; 6. Przygotowanie dokumentów, raportów, analiz, planów działań, raportów i innej dokumentacji zarządczej.

Źródło: opracowanie własne

Do realizacji szczegółowych zadań mogą być powoływane **Zespoły Doraźne**. Do zadań Zespołów Doraźnych jest **praca nad konkretnym zadaniem**. Powoływane są w celu rozwiązania konkretnych problemów i zadań. W skład Zespołów Doraźnych wchodzi wybrane przez Radę Partnerstwa osoby. Zespoły Doraźne współpracują z Radą Partnerstwa i Grupą Roboczą na zasadach podległości.

Tabela 21: Zakres zadań Zespołów Doraźnych

Funkcja w Partnerstwie	Zakres zadań
ZESPÓŁ DORADCZY	<p>ZADANIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Praca zadaniowa nad wyznaczonym zagadnieniem, np. projektem, inwestycją, komunikatem; 2. Przygotowanie propozycji rozwiązań; 3. Rekomendowanie realizacji zadania w wypracowany sposób; 4. Realizacja przyjętych zasad współpracy oraz zasad zarządzania strategią, w tym komunikacji wewnętrznej; 5. Bieżąca współpraca z pozostałymi organami Partnerstwa; 6. Aktywny udział w realizacji strategii, w tym komunikacji zewnętrznej i PR.

Źródło: opracowanie własne

Na każdym etapie wdrażania Strategii, wraz z jej rozwojem, rekomendowana jest stała **analiza funkcjonowania systemu organizacyjnego** i podjęcie decyzji kierunkowych o utrzymaniu bądź zmianach, np. reorganizacji zespołów i zależności między nimi, lub w kierunku dalszej instytucjonalizacji w celu poprawienia sprawności organizacyjnej, technicznej, koordynacyjnej, w tym również zmiany organizacyjne (formalne).

4.2. Aktualizacja strategii

Strategia została przygotowana (opisana) w trzecim kwartale 2021 roku i do jej przygotowania wykorzystano ówczesny stan wiedzy i wynikających stąd wniosków i założeń. Jednocześnie dokument ten zakłada **proces aktualizacji**, zatwierdzanej przez Radę Partnerstwa. W zależności od kontekstu formalnego i merytorycznego proces ten może przyjąć formę:

- **aktualizacji systemowej**, gdzie zmiana dotyczy celów strategicznych, systemów zarządzania, wdrażania lub monitorowania. Konieczność zmian wynika z wniosków z monitorowania oraz ewaluacji, analizy zmian sytuacji społeczno-gospodarczej, lub innych o charakterze systemowym;

- **aktualizacji listy projektów** (strategicznych lub uzupełniających), która wynika z procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji listy wskazanej w Strategii.

Przyjęto, iż w ramach procesu monitorowania w cyklach rocznych, Strategia będzie przedmiotem oceny wszystkich jej elementów, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej, systemu finansowania, warunków formalnych i prawnych, i innych mających wpływ na jej efektywną realizację.

Na podstawie przeprowadzonej analizy formułuje się wnioski będące podstawą do podjęcia decyzji strategicznej przez Radę Partnerstwa, w zakresie utrzymania lub zmiany kierunków strategicznych.

4.3. Zmiana składu partnerstwa

Wszelkie zmiany w składzie Partnerstwa powinny w pierwszej kolejności **odnosić się do misji Partnerstwa** i działać w kierunku jej wzmocnienia.

Realizacja strategii, potrzeby organizacyjne, refleksja strategiczna, zewnętrzne warunki formalne i merytoryczne czy sytuacja społeczno-gospodarcza mogą stanowić przesłanki do dokonania zmiany składu Partnerstwa. Decyzję w tym zakresie podejmuje Rada Partnerstwa na wniosek zainteresowanego podmiotu. Zmiana składu Partnerstwa może nastąpić poprzez:

- **Przystąpienie do Partnerstwa nowego członka.**

W tym przypadku zainteresowany podmiot składa do Rady Partnerstwa wniosek o dołączenie do partnerstwa składając jednocześnie deklarację o akceptacji zasad funkcjonowania Partnerstwa, założeń obowiązującej Strategii i włączeniu się w realizację jej postanowień. Rada Partnerstwa podejmuje decyzję niezwłocznie w sposób jednogłośny.

- **Rezygnację obecnego członka ze składu Partnerstwa.**

W tym przypadku członek partnerstwa składa do Rady Partnerstwa deklarację o rezygnacji z członkostwa w partnerstwie wraz z uzasadnieniem. Rezygnacja taka nie powinna nieść ze sobą negatywnych skutków w kontekście trwających działań strategicznych. Rada Partnerstwa podejmuje decyzję niezwłocznie w sposób jednogłośny.

- **Usunięcie obecnego członka ze składu Partnerstwa.**

W sytuacji uporczywego uchylania się od obowiązków mających negatywny wpływ na funkcjonowanie Partnerstwa lub założeń obowiązującej Strategii Rada Partnerstwa może zobowiązać Partnera do aktywnego zaangażowania w wyznaczone zadania określając ich termin. W przypadku dalszego braku pozytywnej reakcji, Rada Partnerstwa może podjąć decyzję o usunięciu Partnera z Partnerstwa, w sposób jednogłośny, zawiadamiając o tym władze danego Partnera.

Jednocześnie niektóre działania o charakterze strategicznym, w szczególności realizacja projektów strategicznych, może wymagać współpracy i koordynacji zadań z **podmiotami spoza składu Partnerstwa**. W tej sytuacji Rada Partnerstwa podejmie decyzję albo o rekomendacji przyłączenia podmiotu do składu Partnerstwa (ściśła współpraca) lub realizacji zadania w ramach zespołów doraźnych (współpraca operacyjna).

4.4. Funkcja strategii terytorialnej w realizacji lokalnych polityk

Niniejsza strategia **wpisuje się w założenia polityki rozwojowej Województwa Kujawsko-Pomorskiego**, która zakłada szczególne wsparcie dla Obszarów Strategicznej Interwencji oraz partnerstw o charakterze ponadgminnym.

W zakresie **funkcji i miejsca** niniejszej strategii w odniesieniu do dokumentów o charakterze strategicznym na poziomie lokalnym, niniejsza strategia:

- określa cele i projekty wspólne dla członków Partnerstwa, nie odbierając jednocześnie prawa do stanowienia polityki lokalnej przez poszczególne samorządy (strategie rozwoju);
- jest brana pod uwagę przy przygotowaniu dokumentów strategicznych na poziomie lokalnym (strategia rozwoju gminy, program rewitalizacji, plan gospodarki niskoemisyjnej, itp.), dokumentów planistycznych oraz finansowych (WPF);
- stanowi podstawę w negocjowaniu wsparcia z różnych dostępnych źródeł oraz włączania się w inicjatywy o charakterze regionalnym czy ponadregionalnym (współpraca z obszarami z regionów sąsiedzkich).

5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii

Planowanie strategiczne jest ciągłym procesem i aby osiągnąć zamierzone wyzwania strategiczne wymagane jest **stworzenie efektywnych mechanizmów** gwarantujących konsekwentne i skuteczne wdrażanie, monitorowanie i ewaluację efektów Strategii. Różne podmioty i organizmy publiczne, prywatne, społeczne będą miały wpływ na realizację głównego celu strategicznego, wykonalność projektów strategicznych, a także sposoby włączenia, kontroli społecznej.

W proces wdrażania Strategii, podobnie jak w proces jej tworzenia, zostaną zaangażowane wskazane **organy Partnerstwa, wraz z otoczeniem społeczno-gospodarczym**, tj. organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, partnerzy społeczni oraz gospodarczy, organizacje skupiające pracodawców, instytucje pomocy i integracji społecznej, lokalne grupy działania, szkoły i placówki prowadzące kształcenie, lasy państwowe, i inne.

Elementem kontroli społecznej i sposobem oceny skuteczności realizacji zamierzeń strategicznej jest system monitoringu i ewaluacji strategii, w którym kluczową rolę odgrywają skwantyfikowane wskaźniki realizacji strategii. Stanowią one podstawowy, chociaż nie jedyny, element walidacji skuteczności podejmowanych działań strategicznych. Analiza wskaźników i ich wartości stanowić może jedynie podstawę do formułowania wniosków, gdyż **wymaga każdorazowo komentarza strategicznego** w ocenie skuteczności.

5.1. Wskaźniki realizacji strategii

Każdy z celów szczegółowych został opisany za pomocą **wskaźników rezultatu strategicznego** (RS), z określonymi wartościami bazowymi i docelowymi planowanymi do osiągnięcia na koniec okresu obowiązywania Strategii w 2031 roku, a także metodami pomiaru.

Tabela 22: Matryca wskaźników rezultatu strategicznego

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2021)	Wartość docelowa (2031)	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY: ROZWIĘTA INFRASTRUKTURA I DOBRY KLIMAT DLA LOKALNEGO BIZNESU					
WSKAŹNIK MRL: PODMIOTY GOSPODARCZE W REJESTRZE REGON	SZT.	2947 (2019)	4800 (2031)	GUS/MRL	RAZ W ROKU
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Liczba akcji w zakresie zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej	Szt.	?	+12	Raporty gmin	Raz w roku
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Liczba wybudowanej /zmodernizowanej infrastruktury rekreacyjno-sportowej	Szt.	?	+9	Raporty gmin	Raz w roku
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY: SPOŁECZEŃSTWO ZINTEGROWANE, WYKSZTAŁCONE, ŚWIADOME POTENCJAŁU WŁASNEGO REGIONU					
WSKAŹNIK MRL: OSOBY KORZYSTAJĄCE ZE ŚRODOWISKOWEJ POMOCY SPOŁECZNEJ	SZT.	3809 (2019)	2808 (2031)	GUS/MRL	RAZ W ROKU
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Liczba akcji w zakresie edukacji mieszkańców zachęcających do aktywnego włączenia społecznego	Szt.	?	+6	Raporty gmin	Raz w roku
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Liczba wspartych obiektów opieki nad dziećmi do lat 3	Szt.	?	+6	Raporty gmin	Raz w roku
3. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY: INWESTYCJE PRZYJAZNE ŚRODOWISKU					

WSKAŹNIK MRL: ŚCIEŻKI ROWEROWE W KM NA 10 TYSIĘCY KM2 POWIERZCHNI GMINY	KM	149,1 (2019)	200,0 (2031)	GUS/MRL	RAZ W ROKU
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Liczba zmodernizowanych energetycznie budynków	Szt.	?	+12	Raporty gmin	Raz w roku
WSKAŹNIK PRODUKTOWY: Wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych na budynkach mieszkalnych osób prywatnych oraz budynkach użyteczności publicznej	%	?	+10%	Raporty gmin	Raz w roku

Źródło: opracowanie własne

5.2. Monitorowanie procesu wdrażania strategii

Podstawą skutecznego wdrażania działań służących osiągnięciu celu głównego i celów szczegółowych Strategii jest dysponowanie **wiedzą na temat postępów** osiągniętych w zakresie wdrażanego projektu strategicznego, ich skuteczności (efektywności) oraz **zdolność do reagowania na pojawiające się trudności i ryzyka** w realizacji założeń Strategii, w tym osiągnięcia zaplanowanych efektów w określonych terminach.

Monitoring wdrażania strategii w trakcie jej realizacji będzie polegał na ciągłym i systematycznym gromadzeniu i opracowywaniu informacji i danych zbieranych od poszczególnych realizatorów działań strategicznych.

Za monitorowanie realizacji strategii odpowiada Rada Partnerstwa, we współpracy z Komitetem Doradczym (w zakresie komentarza strategicznego). Niezbędne dane będą gromadzone przez Grupę Roboczą, samodzielnie, lub poprzez dedykowany w tym celu Zespół Doraźny. Jednocześnie Grupa Robocza jest odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, tj. identyfikację faktycznych i potencjalnych ryzyk, wraz z określaniem ich prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków następstw (istotności).

W celu operacjonalizacji powyższych założeń, począwszy od roku 2022 zakłada się opracowywanie **Rocznych raportów o stanie realizacji Strategii**, zawierających każdorazowo co najmniej:

- Informacje **liczbowa**, statystyczną i nominalną w zakresie postępów w realizacji Strategii;
- **Kontekst i komentarz**, tworzące niezbędne tło i pozwalających na stworzenie całościowego obrazu;
- Narzędzie **zarządzania ryzykiem**, aktualizowane i przeglądane w danym okresie;
- Przegląd **źródeł finansowania** aktualizowanych z uwagi na ich zmienność i dostępność;
- Podsumowanie z **rekomendacjami** dotyczącymi następnego okresu.

Raport ten, sporządzany przez Grupę Roboczą, będzie konsultowany z Komitetem Doradczym, zatwierdzany przez Radę Partnerstwa i powszechnie upubliczniany.

Należy pamiętać, iż kluczowa rola w monitorowaniu wskaźników przypadających na realizatorów projektów w ramach strategii. Z tego względu, w celu ujednoczenia monitoringu strategii na poziomie poszczególnych członków Partnerstwa, zostanie przyjęta przez Radę Partnerstwa **matryca monitoringu wskaźników projektów**.

Wnioski płynące z raportu (monitoringu) będą stanowiły podstawę do **ewentualnej aktualizacji strategii** poprzez modyfikację poszczególnych elementów przyjętych ustaleń strategicznych, w tym dokonywanie korekt wartości wskaźników w procesie realizacji zamierzonych działań.

5.3. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych

Kluczowym narzędziem oceny skuteczności strategii z punktu widzenia wstecz, ale też na przyszłość, jest **ewaluacja**, która odbywa się w konkretnych momentach czasu i dotyczy analizy osiągniętych zamierzeń i rezultatów oraz ich wpływu na sytuację społeczno-gospodarczą Partnerstwa. W procesie ewaluacji kluczowy jest komentarz i **refleksja pogłębiona** na temat skuteczności podjętych działań z perspektywy czasu oraz możliwych sugestii i praktyk na przyszłość.

W strategii zakłada się ewaluację dwuetapową:

- **Ewaluację śródtęminową** (mid-term), przeprowadzoną w trakcie okresu jej obowiązywania, co najmniej raz, w połowie;
- **Ewaluację końcową** (ex-post), przeprowadzoną na zakończenie procesu wdrażania strategii.

Przedmiotem ewaluacji będzie przede wszystkim stopień osiągnięcia celów strategicznych, skuteczność osiągania rezultatów bezpośrednich, wpływ na środowisko społeczno-gospodarcze oraz głębokości zmian (trwałości). W systemie oceny uwzględnia się stosowanie poniższych kryteriów oceny:

- **Trafność** – zgodność interwencji ze zdiagnozowanymi wyzwaniami;
- **Efektywność** – relacja pomiędzy poniesionymi nakładami, a faktycznymi efektami;
- **Skuteczność** – stopień realizacji celów strategicznych;
- **Użyteczność** – faktyczna użyteczność i konsekwencje podjętych interwencji;
- **Trwałość** – stopień głębokości zmian.

Za ewaluację strategii odpowiada Rada Partnerstwa, we współpracy z Komitetem Doradczym (w zakresie pogłębionego komentarza i opinii). Niezbędne dane wyjściowe będą gromadzone przez Grupę Roboczą, samodzielnie, lub poprzez dedykowany w tym celu Zespół Doraźny.

W celu operacjonalizacji powyższych założeń, zakłada się opracowywanie **Raportów ewaluacyjnych z realizacji Strategii**, zawierających co najmniej:

- Metodologię i bazową informację **liczbową**, statystyczną i nominalną w zakresie efektów realizacji Strategii;
- **Kontekst i komentarz**, tworzące niezbędne tło i pozwalających na stworzenie całościowego obrazu;
- **Analizę wyników** (efektywności);
- **Zewnętrzne spojrzenie** i zestawienie z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
- Podsumowanie z **rekomendacjami** dotyczącymi następnego okresu.

Raport ten, sporządzany przez Grupę Roboczą, będzie konsultowany z Komitetem Doradczym i mieszkańcami Partnerstwa, zatwierdzany przez Radę Partnerstwa i powszechnie upubliczniany. Dopuszcza się udział ekspertów zewnętrznych w procesie tworzenia raportu ewaluacyjnego.

Wnioski płynące z raportu śródterminowego będą stanowiły podstawę do **ewentualnej aktualizacji strategii** poprzez modyfikację poszczególnych elementów przyjętych ustaleń strategicznych, w tym dokonywanie zmian systemu zarządzania, projektów strategicznych, przyjętych wskaźników. Wnioski płynące z raportu końcowego będą stanowiły podstawę do **programowania przyszłej strategii**, jako punkt wyjścia do kolejnych raportów i analiz diagnostycznych.

6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

Kwestia partycypacji uważana jest za miarę **poziomu rozwoju demokracji** i społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego też jedną z istotniejszych form współpracy samorządu terytorialnego ze społecznością lokalną jest **udział mieszkańców w tworzeniu regionalnych i lokalnych planów rozwoju**, jako elementy aktywnej partycypacji społecznej.

Dla zapewnienia właściwego rozwoju ważny i konieczny staje się udział społeczności lokalnej lub jej reprezentantów w opracowywaniu i realizacji różnych decyzji, zwłaszcza tych o charakterze strategicznym. Dlatego też mieszkańcy muszą mieć zapewnioną możliwość uczestnictwa w procesie przygotowywania i wdrażania dokumentów, których efekty wdrożeniowe mają ich pośrednio i bezpośrednio dotyczyć. Sprawne funkcjonowanie lokalnej wspólnoty jest możliwe dzięki wdrożeniu jasnych zasad współpracy oraz klarownemu podziałowi ról i zadań.

W procesie planowania uwzględnia się lokalne uwarunkowania, szczególnie dotyczące właściwych interesariuszy, cele ich działań, punkty widzenia oraz rolę poszczególnych osób i ich oczekiwania. Zaangażowanie lokalnych przedstawicieli w proces planowania sprzyja wzrostowi świadomości społecznej na temat celów podejmowanych działań. W ten sposób następuje **utożsamianie się przedstawicieli lokalnej społeczności z podejmowanymi przez administrację działaniami**.

Wzmacnia to również jakość podejmowanych decyzji publicznych (więcej punktów widzenia). Natomiast brak współpracy z osobami zainteresowanymi, które żyją i mieszkają na danym terenie, sprzyja niedowierzaniu mieszkańców co do zasadności i transparentności prowadzonych przez władze poczynań.

Proces zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych można ukazać w trzech horyzontach czasowych:

Rysunek 8: Partycypacja społeczna na trzech etapach strategii



Źródło: opracowanie własne

Na wszystkich etapach przygotowania strategii kluczowym elementem było **aktywne włączenie mieszkańców** i reprezentujących ich podmiotów. Po opinii społeczeństwa sięgano wielokrotnie używając różnych form współdziałania i tworzenia relacji.

Działanie w ramach partycypacji społecznej przy opracowaniu niniejszej strategii pozwoliło **dostosować misję, wizję i cele strategiczne Partnerstwa do potrzeb i oczekiwań interesariuszy**, a także uzyskać społeczną akceptację podejmowanych przedsięwzięć.

Poziom zaangażowania mieszkańców w proces tworzenia strategii determinuje stopień użyteczności wypracowanych rozwiązań i osiągnięcia sukcesu w zmierzeniu się ze zdiagnozowanymi wyzwaniami Partnerstwa. Ma on wpływ na:

- **integrację mieszkańców** z terenem Partnerstwa i ich zaangażowaniem, które przynieść ma odczuwalną i trwałą pozytywną zmianę (zmiany wewnętrzne);
- **kształtowanie wizerunku** Partnerstwa, jego rozpoznawalność i promocję (zmiany zewnętrzne).

6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii

Zakończony proces przygotowania strategii zakładał aktywne uczestnictwo przedstawicieli mieszkańców realizowane w różnej formie w celu uzyskiwania najlepszych efektów – opinii i wniosków strategicznych – w odniesieniu do warunków i możliwości (ograniczenia wynikające z pandemii Covid-19).

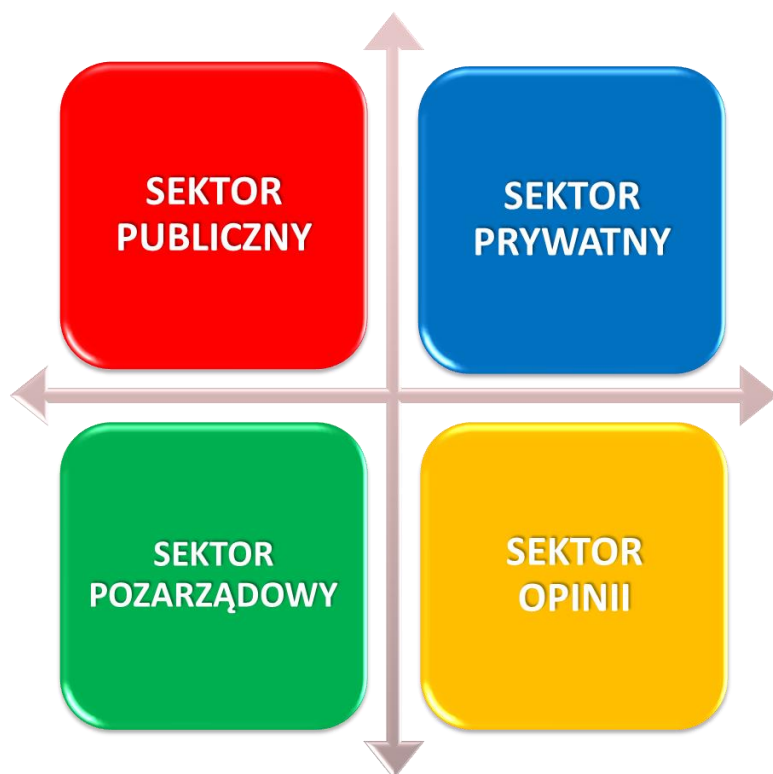
Partycypacja realizowana była w trzech kluczowych wymiarach partycypacji, poprzez:

- Wyselekcjonowanych **kluczowych interesariuszy**;
- **Badania i ankiety** zbierające opinie i propozycje społeczne;
- **Warsztaty** towarzyszące procesowi powstawaniu dokumentu, w tym formułowania celów, priorytetów i wiązek projektów.

6.1.1. Kluczowi interesariusze

Kluczowi interesariusze, to wstępnie wyselekcjonowana na początku realizacji procesu strategicznego, przez poszczególnych Partnerów grupa współpracy mająca na celu dostarczenie wiedzy i informacji o sytuacji na obszarze Partnerstwa, zapewniając różnorodność wniosków i ocen w trakcie całego procesu. Głównym celem powołania jej była identyfikacja i zaproszenie do współpracy partnerskiej najważniejszych przedstawicieli, reprezentantów, liderów obszaru Partnerstwa, z czterech grup interesów (liderów administracji, liderów gospodarki, liderów sektora społecznego i liderów opinii). Pozwoliło to na uzyskanie zróżnicowanych ocen i opinii od reprezentantów kluczowych środowisk w zakresie rozwoju Partnerstwa.

Rysunek 9: Sektory kluczowych interesariuszy



Źródło: opracowanie własne

Wśród 97 interesariuszy znaleźli się przedstawiciele lokalnych środowisk – dużych przedsiębiorstw, przedsiębiorstw małych oraz rodzinnych, izb rolnych, ośrodków rolniczych, kół gospodyń wiejskich, ochotniczych straży pożarnych, stowarzyszeń, fundacji, klubów sportowych, młodzieży, seniorów, pracownicy urzędów gmin, radni, sołtysi, przedstawiciele związków wyznaniowych, szkół podstawowych i inni lokalni liderzy.

Kluczowi interesariusze byli **angażowani w wielu momentach procesu tworzenia strategii**, podczas spotkań czy badań, a także stanowią podstawę do utworzenia organu opiniotwórczego Partnerstwa – **Komitetu Doradczego**.

6.1.2. Badania i ankiety

Bardzo ważnym elementem zbierania szerokich opinii społecznych było przeprowadzenie szeregu badań ankietowych wybranych grup społecznych z terenu partnerstwa.

- **Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży,**

przeprowadzone online w styczniu 2021 roku, w którym wzięły udział łącznie 463 osoby. Badanie przeprowadzono w szkołach ponadpodstawowych, w których zarejestrowani są uczniowie mieszkający na terenie gmin Partnerstwa.

Głównym celem badania było zdobycie oraz uzupełnienie wiedzy (w odniesieniu do danych zastanych lub badań jakościowych) na temat planów życiowych i edukacyjnych młodzieży w kontekście ich zamieszkania na obszarach zagrożonych kryzysem i utratą kluczowych funkcji rozwojowych. Badanie diagnozowało trudności odnalezienia się młodych ludzi na rynku pracy, ich stosunku do przedsiębiorczości i aktywności życiowej, plany zawodowe oraz atrakcyjność osiedleńczą gmin z obszaru Partnerstwa.

- **Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru Partnerstwa,**

przeprowadzone online w styczniu 2021 roku, w którym wzięło udział łącznie 376 osób. Badanie było ogólnodostępne dla wszystkich zainteresowanych.

Głównym celem badania było poznanie opinii mieszkańców gmin z obszaru Partnerstwa o miejscu, w którym żyją, sposobach korzystania z usług publicznych i potrzebach w tym zakresie. W efekcie badanie zostało wykorzystane przy planowaniu przez Partnerstwo kierunków rozwoju.

- **Badanie opinii lokalnych liderów (VIP),**

przeprowadzone online w styczniu 2021 roku, w którym wzięło udział łącznie 51 osób, wyselekcjonowanych z grupy interesariuszy.

Głównym celem badania było poznanie opinii liderów z obszaru Partnerstwa, z czterech grup interesów (liderów administracji, liderów gospodarki, liderów sektora społecznego i liderów opinii), o miejscu, w którym żyją, sposobach korzystania z usług publicznych i potrzebach w tym zakresie. W efekcie badanie zostało wykorzystane przy planowaniu przez Partnerstwo kierunków rozwoju.

- **Ankieta konsultacyjna raportu diagnostycznego,**

prowadzona w kwietniu 2021 roku, dostępna publicznie na kanałach informacyjnych Partnerów, oraz przekazana online do wszystkich interesariuszy Partnerstwa, z możliwością zgłaszania uwag i komentarzy do projektu raportu diagnostycznego Partnerstwa.

Głównym celem konsultacji było uspołecznienie wniosków z przeprowadzonej diagnozy i przekazanie do zaopiniowania przez przedstawicieli lokalnego środowiska, reprezentującego kluczowych interesariuszy obszaru Partnerstwa i wypracowanie wspólnej, społecznie akceptowanej wersji raportu diagnostycznego.

- **Ankieta pomysłów na projekty,**

prowadzona w czerwcu 2021 roku, dostępna publicznie na kanałach informacyjnych Partnerów, oraz przekazana online do wszystkich interesariuszy Partnerstwa, z możliwością zgłaszania propozycji projektów strategicznych do inspiracji i wykorzystania w ramach procesu opracowania projektów strategicznych.

Głównym celem ankiety było zebranie uproszczonych propozycji projektowych i inspiracji do opracowania projektu strategicznego i jego poszczególnych elementów.

- **Ankieta konsultacyjna Strategii,**

prowadzona na przełomie sierpnia i września 2021 roku, dostępna publicznie na kanałach informacyjnych Partnerów, oraz przekazana online do wszystkich interesariuszy Partnerstwa, z możliwością zgłaszania uwag i komentarzy do projektu Strategii Partnerstwa.

Głównym celem konsultacji było uspołecznienie wniosków i założeń strategicznych, przekazanie do zaopiniowania przez przedstawicieli lokalnego środowiska, reprezentującego kluczowych interesariuszy obszaru Partnerstwa i wypracowanie wspólnej, społecznie akceptowanej wersji Strategii terytorialnej.

6.1.3. Spotkania warsztatowe

Od listopada 2020 roku do września 2021 roku na terenie każdej z gmin (cyklicznie) prowadzone były **spotkania warsztatowe z udziałem przedstawicieli lokalnych środowisk**, w mniejszym lub większym składzie, będące elementem procesu tworzenia założeń strategicznych.

Kluczowy etap tego procesu przeprowadzony został w maju 2021 r., kiedy na terenie każdej z gmin Partnerstwa odbyły się lokalne warsztaty mające w założeniu wypracowanie wizji i celów partnerstwa, zgłaszanie propozycji projektów strategicznych, oraz omówienie sposobów włączania partnerów na etapie wdrażania i oceny strategii. Było to jednocześnie bardzo produktywne forum i miejsce do budowania lokalnej społeczności i wzmocnienia tkanki społecznej.

W spotkaniach brali udział lokalni przedstawiciele, przedstawiciele Rady Partnerstwa, Grupy Roboczej oraz lokalnych interesariuszy. W każdym spotkaniu udział wzięło około 15 osób (ograniczenia pandemiczne), a wypracowane propozycje pozwoliły na przygotowanie kierunkowych rozwiązań zastosowanych w niniejszej Strategii.

6.2. Partycypacja społeczna na etapie wdrażania i oceny strategii

Zaangażowanie środowiska społecznego we wdrażanie i ocenę Strategii jest kluczowym warunkiem jej sukcesu. Na tym etapie szczególnie ważna jest także współpraca międzysamorządowa i międzysektorowa, z uwagi na przewidywaną rolę również otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji Partnerstwa.

Udział społeczeństwa w realizacji określonych działań w ramach realizacji strategii musi być oparty na przejrzystych zasadach spełniając minimum następujące kryteria:

- trafność działań powiązanych z obszarem problemowym, w którym jest realizowana strategia, a partnerzy powinni posiadać potencjał pozwalający na aktywne uczestnictwo w prowadzonych pracach;
- optymalność – osiągnięcie optymalnej reprezentacji społeczeństwa, aby ich głos był widoczny w procesie;
- bezstronność – umożliwienie podejmowania decyzji w sposób neutralny, na podstawie obiektywnych kryteriów, a nie partykularnych przekonań, uprzedzeń, czy preferencji, bez faworyzowania którejkolwiek ze stron;
- efektywność – działanie w sposób możliwie najskuteczniejszy, przy optymalnym zaangażowaniu środków, wiedzy i kapitału ludzkiego;

- prawo do uczestnictwa – zapewnienie udziału właściwych przedstawicieli społeczeństwa we wszystkich etapach realizacji strategii.

Partycypacja społeczna na tym etapie realizacji strategii uwzględniać będzie **aktywny udział mieszkańców** poprzez zaplanowanie szeregu działań:

- badania sondażowe i ankiety na temat oceny procesów, które zaszły na obszarze partnerstwa w trakcie wdrażania strategii – badanie odbędzie się podobnie jak na etapie przygotowywania strategii poprzez ankiety internetowe skierowane do wskazanych grup społecznych;
- badania fokusowe dotyczące jakości życia na obszarze objętym partnerstwem –przeprowadzone podczas bezpośrednich spotkań z mieszkańcami w każdej z gmin partnerstwa lub podczas spotkania przedstawicieli z całego partnerstwa, gdzie częstotliwość spotkań dostosowana do potrzeb (np. zgłaszanych uwag);
- debaty z władzami publicznymi i parterami społeczno-gospodarczymi na temat efektów zrealizowanych działań – przeprowadzona w jednej lub kilku z dostępnych form;
- zbieranie opinii o realizacji strategii zgłaszanych różnymi kanałami, zarówno do przedstawicieli poszczególnych Partnerów (samorządów), jak i bezpośrednio do organów Partnerstwa.

Kluczowym organem wyznaczonym do reprezentowania lokalnych środowisk społecznych jest **Komitet Doradczy**, którego podstawą jest zidentyfikowana lista kluczowych interesariuszy, i którego zadaniem jest opiniowanie i rekomendowanie działań w zakresie realizacji Strategii.

Jednocześnie bardzo ważnym elementem jest właściwa **komunikacja zewnętrzna i informowanie** mieszkańców i ośrodków opinii publicznej o zamierzeniach i efektach strategii (działania PR). W tym celu rekomenduje się powołanie **zespołu doradczego ds. komunikacji**, który przejmie obowiązki centrum medialnego i komunikacji, informowania opinii publicznej o podejmowanych działaniach, przygotowania założeń spójnej polityki komunikacyjnej i narzędzi.

Elementami do wykorzystania w skutecznej komunikacji będą:

- Publikacje w mediach tradycyjnych (lokalnych, krajowych, zagranicznych);
- Publikacje w mediach społecznościowych;
- Nowoczesne formy komunikacji (e-biuletyny, czaty, spotkania online, wideo, itd.);
- Spotkania bezpośrednie (warsztaty, debaty, spotkania lokalne);

- Materiały drukowane, pisane, promocyjne (foldery, broszury, katalog dobrych praktyk);
- Promocja efektów strategii (lokalnych podmiotów i produktów);
- Promocja zewnętrzna strategii (konferencje, fora, debaty, spotkania z przedstawicielami);
- Organizacja cyklicznego wydarzenia poświęconego w całości lub w części efektom realizacji Strategii.

Wszyscy członkowie Partnerstwa informują o efektach realizacji strategii do opinii społecznej, jednocześnie Partnerstwo prowadzi aktywny kanał informacyjny na portalu społecznościowym.

<https://www.facebook.com/Wspieramy-rozw%C3%B3j-naszyc-ma%C5%82ych-ojczyzn-101545498853391>

Rysunek 10: Portal społecznościowy Partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

Rekomenduje się **korzystanie w materiałach i komunikatach** z wypracowanej wizji w formie hasła, co ma znaczenie w kontekście budowania marki Partnerstwa „POJEZIERZE BRODNICKIE”.

Rysunek 11: Hasło Partnerstwa



Źródło: fotografia Gmina Zbiczno, opracowanie własne

7. Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów

Wszystkie projekty planowane do realizacji w ramach Strategii, w tym również wyłonione w ramach procesu jej aktualizacji będą zakładać udział zewnętrznych źródeł finansowania – współfinansowanych w całości lub częściowo, w oparciu o bezzwrotne środki zewnętrzne.

Kluczowe źródło finansowania wszystkich inicjatyw strategicznych stanowić będą środki funkcjonujące w ramach różnych polityk UE, w tym Polityka Spójności UE, Wspólna Polityka Rybołówstwa, Wspólna Polityka Rolna oraz instrumenty w ramach Europejskiego Planu Odbudowy.

Obecnie programowana Polityka spójności na lata 2021-27 obejmie m.in. następujące fundusze:

- **Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego**

służący wzmocnieniu spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej. Ma on łagodzić dysproporcje w rozwoju europejskich regionów i zmniejszać braki w zakresie rozwoju regionów znajdujących się w najmniej korzystnej sytuacji;

- **Fundusz Spójności**

służący redukowaniu dysproporcji gospodarczych i społecznych oraz promowaniu zrównoważonego rozwoju. W jego ramach realizowane są strategiczne projekty w obszarach ochrony środowiska i transportu, w tym transeuropejskich sieci transportowych (TEN-T);

- **Europejski Fundusz Społeczny+**

ma być głównym narzędziem UE służącym zwiększaniu spójności społecznej i gospodarczej, odpowiadaniu na wyzwania rynku pracy i wyzwania społeczne oraz stymulowaniu zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez inwestowanie w kapitał ludzki. EFS+ będzie obejmować obecnie rozproszone instrumenty: EFS,

Inicjatywę na rzecz osób młodych (YEI), Europejski Fundusz Pomocy Najbardziej Potrzebującym (FEAD) oraz Europejski Program na rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych (EaSI).

Realizacja funduszy następować będzie poprzez programy na poziomie krajowym i regionalnym.

7.1. Programy krajowe

Na poziomie krajowym realizowane będą następujące programy:

- **Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko (FENIKS)**

następca Programu Infrastruktura i Środowisko (POLiŚ). Program przyczyni się do rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania i adaptacji do zmian klimatu. FENIKS wesprze również inwestycje transportowe oraz dofinansuje ochronę zdrowia i dziedzictwo kulturowe. Planowany budżet to: ponad 25 mld euro.

- **Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG)**

program jest kontynuacją dwóch wcześniejszych programów: Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (POIG) oraz Inteligentny Rozwój 2014-2020 (POIR). FENG będzie wspierał realizację projektów badawczo-rozwojowych, innowacyjnych oraz takich, które zwiększają konkurencyjność polskiej gospodarki. Z programu będą mogli skorzystać m.in. przedsiębiorcy, instytucje z sektora nauki, konsorcja przedsiębiorstw oraz instytucje otoczenia biznesu, w szczególności ośrodki innowacji. Planowany budżet to ok 7,9 mld euro.

- **Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS)**

następca Programu Wiedza Edukacja Rozwój (POWER). Główne obszary działania FERS to: praca, edukacja, zdrowie oraz dostępność. Program będzie wspierał projekty z zakresu: poprawy sytuacji osób na rynku pracy, zwiększenia dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, zapewnienia opieki nad dziećmi, podnoszenia jakości edukacji i rozwoju kompetencji, integracji społecznej, rozwoju usług społecznych i ekonomii społecznej oraz ochrony zdrowia.

- **Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC)**

jest następcą programu Polska Cyfrowa (POPC), który w latach 2014-2020 wspierał cyfryzację w Polsce. FERC będzie koncentrował się przede wszystkim na:

zwiększeniu dostępu do ultraszybkiego internetu szerokopasmowego, udostępnieniu zaawansowanych e-usług pozwalających w pełni na elektroniczne załatwienie spraw obywateli i przedsiębiorców, zapewnieniu cyberbezpieczeństwa w ramach nowego dedykowanego obszaru interwencji, rozwoju gospodarki opartej na danych, wykorzystującej najnowsze technologie cyfrowe, rozwoju współpracy międzysektorowej na rzecz tworzenia cyfrowych rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych, wsparciu rozwoju zaawansowanych kompetencji cyfrowych, w tym również w obszarze cyberbezpieczeństwa dla jednostek samorządu terytorialnego (jst) i przedsiębiorców. Planowany budżet FERC to ok. 2 mld euro.

7.2. Program regionalny

Na poziomie regionalnym będzie to kontynuacja Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, roboczo nazwanego: **Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027**, z alokacją łączną na poziomie 1,967 mld Euro, z czego 1,475 mld euro ze środków EFRR, a 492 mln euro ze środków EFS+. W chwili obecnej program jest w fazie negocjacji i zatwierdzenia, a przyjęcie planowane jest na pierwszy kwartał 2022 roku.

Roboczy podział na cele tematyczne i przyporządkowane im poszczególne osie priorytetowe wygląda następująco:

Tabela 23: Roboczy podział FE K-P 2021-2027

Cel polityki	Opis
CP1.	Bardziej inteligentna Europa (EFRR)
CP2.	Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa (EFRR)
CP3.	Lepiej połączona Europa (EFRR)
CP4.	Europa o silniejszym wymiarze społecznym (EFRR i EFS+)
CP5.	Europa bliżej obywateli (EFRR)
Oś priorytetowa	Opis
OP 1.	1. Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu (CP1)
OP 2.	2. Efektywność energetyczna i gospodarka niskoemisyjna w regionie (CP2)
OP 3.	3. Region przyjazny środowisku (CP2)
OP 4.	4. Spójność wewnętrzna i dostępność zewnętrzna regionu (CP3)
OP 5.	5. Wykorzystanie potencjałów regionu w rozwoju terytorialnym (CP5)
OP 6.	6. Infrastruktura w obszarze zdrowia, społecznym i edukacyjnym (CP4)
OP 7.	7. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS) (CP5)
OP 8.	8. Włączenie społeczne, rynek pracy, edukacja (EFS+) (CP4)
OP 9.	9. Pomoc techniczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego

7.3. Pozostałe źródła finansowania

Jednocześnie, poza finansowaniem ze środków pochodzących z programów unijnych rekomenduje się wykorzystanie innych źródeł finansowania, tj.

- Krajowy Plan Odbudowy (KPO) przygotowywany na podstawie Europejskiego Planu Odbudowy;
- inicjatywy krajowe, tj. Nowy gospodarczy Polski Ład, Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych, Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg Samorządowych, Program Inwestycji Strategicznych;
- inicjatywy regionalne i lokalne, tj. Kujawsko-Pomorska Mała Infrastruktura Sportowa, środki Lokalnych Grup działania;
- środki sektora prywatnego, np. w formule partnerstwa publiczno-prywatnego;

- środki instytucji finansowych i kredytowych, kredyty bankowe;
- środki własne samorządów wchodzących w skład Partnerstwa, jako podstawowe źródło realizacji podstawowych inicjatyw i uzupełniania wymaganych wkładów własnych przy finansowaniu zewnętrznym.

Niewykluczone jest wykorzystanie rozwiązań hybrydowych, mieszanych, polegających na zaangażowaniu we współfinansowanie projektów, kilku środków, w tym sektora prywatnego. Ważnym źródłem dofinansowania realizacji planowanych projektów, który również może być brany pod uwagę przez jednostki sektora finansów publicznych, mogą być zwrotne kredyty na wydatki inwestycyjne.

Wskazane powyżej przykładowe źródła finansowania należy rozpatrywać jako katalog otwarty, który może ulec zmianom, z uwagi na aktualnie opracowywaną nową perspektywę finansowania 2021-2027. Czas realizacji projektów nastąpi w latach 2022-2031. Tym samym należy zakładać, że w tym okresie pojawią się również inne programy dofinansowujące skierowane na rozwój inwestycji w samorządach.

W tym celu w strategii założono **coroczny przegląd źródeł finansowania w ramach rocznych raportów** w procesie monitorowania, co daje gwarancje ciągłej aktualizacji i dostosowywania najlepszych źródeł finansowych do realizacji zamierzonych inwestycji.

Spis rysunków

Rysunek 1: Położenie Partnerstwa	13
Rysunek 2: Klasy pokrycia terenu	17
Rysunek 3: Pozycja powiatów wg syntetycznego wskaźnika rozwoju funkcji turystycznej (2019)	18
Rysunek 4: Matryca logiczna - drzewo problemów	19
Rysunek 5: Formy ochrony przyrody	22
Rysunek 6: Matryca logiczna - drzewo celów	36
Rysunek 7: Matryca relacji celów i problemów	38
Rysunek 8: Partycypacja społeczna na trzech etapach strategii	74
Rysunek 9: Sektory kluczowych interesariuszy	75
Rysunek 10: Portal społecznościowy Partnerstwa	80
Rysunek 11: Hasło Partnerstwa	81

Spis tabel

Tabela 1: Funkcje wiodące gmin	14
Tabela 2: Kluczowe zasoby partnerstwa	15
Tabela 3: Kluczowe produkty partnerstwa – łączne	16
Tabela 4: Zestawienie mocnych i słabych stron Partnerstwa.....	23
Tabela 5: Kluczowe wyzwania i kierunki strategicznej interwencji	27
Tabela 6: Misja partnerstwa wraz z celami szczegółowymi	28
Tabela 7: Propozycje wizji strategicznych partnerstwa.....	30
Tabela 8: Propozycje celów strategicznych partnerstwa	31
Tabela 9: Zatwierdzona wizja Partnerstwa.....	32
Tabela 10: Zatwierdzone cele strategiczne Partnerstwa	33
Tabela 11: Odniesienie celów strategicznych Partnerstwa do strategii wyższego rzędu	40
Tabela 12: Kryteria oceny projektu strategicznego	45
Tabela 13: Lista połączonych propozycji projektu strategicznego.....	45
Tabela 14: Idea projektu strategicznego	47
Tabela 15: Założenia projektu strategicznego	49
Tabela 16: Zarysy projektów uzupełniających	57
Tabela 17: Struktura organizacyjna zarządzania strategią	61
Tabela 18: Zakres zadań Rady Partnerstwa	62
Tabela 19: Zakres zadań Komitetu Doradczego	63
Tabela 20: Zakres zadań Grupy Roboczej	64
Tabela 21: Zakres zadań Zespołów Doraźnych	65
Tabela 22: Matryca wskaźników rezultatu strategicznego.....	69
Tabela 23: Roboczy podział FE K-P 2021-2027	85



