

Strategia terytorialna

Aktualizacja z dnia 23 października 2023 roku

**Partnerstwo
Obszaru Funkcjonalnego
Środkowe Pomorze
- część środkowa**



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





miasto i gmina
Czarne



miasto i gmina
Kępice



gmina
Koczała



gmina
Kończyłowy



miasto i gmina
Miastko



gmina
Przechlewo



gmina
Rzeczenica



gmina
Trzebielino



gmina
Tuchomie

Strategia terytorialna

**Partnerstwo
Obszaru Funkcjonalnego
Środkowe Pomorze
- część środkowa**



Strategia terytorialna

Partnerstwa: Partnerstwo obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Jakub Jaźwiec (redakcja); konsultacja: Marian Adamek, Piotr Górka, Krzysztof Rosenkiewicz, Wojciech Zarzycki; we współpracy z członkami Grupy Roboczej Partnerstwa

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

Projekt „Centrum Wsparcia Doradczego 2023” jest trzecią edycją projektu strategicznego pod nazwą Centrum Wsparcia Doradczego, zainicjowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Obecna edycja CWD wdrażana jest przez Fundację Fundusz Współpracy oraz Związek Miast Polskich.

Program ma na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego oraz budowanie kompetencji samorządów lokalnych do strategicznego planowania rozwoju we współpracy z innymi JST i planowania kompleksowych przedsięwzięć, rozwiązujących problemy rozwojowe i odpowiadających zidentyfikowanemu potencjałowi obszaru partnerstwa.

Projekt „Centrum Wsparcia Doradczego 2023” realizowany jest w okresie od lipca do końca grudnia 2023 roku w ramach programu Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich 2021-2027.

2023 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina Miejsko-Wiejska Kępice

Gmina Miejsko-Wiejska Czarne

Gmina Miejsko-Wiejska Miastko

Gmina Koczała

Gmina Kołczygłowy

Gmina Przechlewo

Gmina Rzeczenica

Gmina Trzebielino

Gmina Tuchomie

Skład Rady Partnerstwa

Magdalena Majewska, Burmistrz Kępic – Przewodnicząca Rady Partnerstwa

Piotr Zabrocki, Burmistrz Czarnego – Członek Rady Partnerstwa

Witold Zajst, Burmistrz Miastka – Członek Rady Partnerstwa

Grzegorz Pietrzak, Wójt Gminy Koczała – Członek Rady Partnerstwa

Artur Kalinowski, Wójt Gminy Kołczygłowy – Członek Rady Partnerstwa

Krzysztof Michałowski, Wójt Gminy Przechlewo – Członek Rady Partnerstwa

Marcin Szulc, Wójt Gminy Rzeczenica – Członek Rady Partnerstwa

Tomasz Czechowski, Wójt Gminy Trzebielino – Członek Rady Partnerstwa

Jerzy Lewi Kiedrowski, Wójt Gminy Tuchomie – Członek Rady Partnerstwa

Skład Grupy Roboczej

Karolina Brzezińska-Ugorek – Koordynatorka Grupy Roboczej

Ewa Literska – Członek Grupy Roboczej

Małgorzata Strąpoć – Członek Grupy Roboczej

Renata Minda – Członek Grupy Roboczej

Edyta Miętka – Członek Grupy Roboczej

Dariusz Szopiński – Członek Grupy Roboczej

Małgorzata Górko – Członek Grupy Roboczej

Mariusz Matyszewski – Członek Grupy Roboczej

Małgorzata Wnuk-Lipińska – Członek Grupy Roboczej

Spis treści

1.	Wstęp	9
1.1.	Metodologia prac	10
2.	Synteza diagnozy	13
2.1.	Delimitacja OF w strukturze przestrzennej województwa	15
2.2.	Analiza statystyczna	19
2.2.1.	Ogólny wskaźnik rozwoju	20
2.2.2.	Wymiar społeczny	22
2.2.3.	Wymiar gospodarczy	23
2.2.4.	Wymiar środowiskowo-przestrzenny	25
2.3.	Wyniki badań społecznych	27
2.4.	Analiza zdiagnozowanych uwarunkowań rozwojowych	28
2.4.1.	Kluczowe potencjały rozwojowe Partnerstwa	28
2.4.2.	Kluczowe problemy rozwojowe Partnerstwa	30
2.4.3.	Kluczowe potrzeby rozwojowe Partnerstwa	34
2.5.	Analiza powiązań gospodarczych, społecznych i środowiskowych w obszarze Partnerstwa	36
3.	Cele partnerstwa i ich operacjonalizacja	41
3.1.	Misja Partnerstwa	41
3.2.	Wizja i cele strategiczne Partnerstwa	42
3.2.1.	Wizja Partnerstwa	43
3.2.2.	Cele strategiczne Partnerstwa	44
3.2.3.	Kierunki działań strategicznych	46
3.2.4.	Zgodność logiczna celów strategicznych	49
3.2.5.	Kierunki działań wykraczających poza horyzont realizacji strategii	71
4.	Projekty	73
4.1.	Proces identyfikacji i wyboru projektów	73
4.2.	Lista projektów	75
4.2.1.	Lista projektów kluczowych	75

4.2.2.	Lista projektów uzupełniających	75
4.3.	Powiązanie pomiędzy projektami (wiązki projektów).....	76
4.4.	Produkty i rezultaty poszczególnych projektów oraz ich wskaźniki.....	76
5.	Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii	79
5.1.	Zarządzanie wdrażaniem strategii	79
5.2.	Obowiązywanie i aktualizacja strategii.....	81
5.3.	Funkcja strategii terytorialnej w realizacji lokalnych polityk	82
5.4.	Monitorowanie i ocena wdrażania	82
5.4.1.	Rezultaty strategiczne	83
5.4.2.	Monitorowanie procesu wdrażania Strategii.....	84
5.4.3.	Ewaluacja strategii	85
6.	Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych.....	87
6.1.	Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii.....	88
6.1.1.	Partnerzy społeczno-gospodarczy.....	88
6.1.2.	Badania i ankiety	90
6.1.3.	Spotkania warsztatowe	92
6.2.	Partycypacja społeczna na etapie wdrażania i oceny strategii	97
7.	Źródła finansowania	99
7.1.	Program regionalny	100
7.1.1.	Zintegrowane Porozumienia Terytorialne	103
7.2.	Programy krajowe	103
7.3.	Pozostałe źródła finansowania	104
7.3.1.	Analiza finansowa.....	105
8.	Wykazy i spisy.....	108



1. Wstęp

Strategia terytorialna Partnerstwa „**Partnerstwo obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa**” definiuje kluczowe kierunki 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 Plus** na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Materiał został opracowany przez zespół autorski Związku 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 projektów strategicznych (kluczowych i uzupełniających).

Niniejsza Strategia terytorialna przewidziana jest **na lata 2023-2032** 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 włączenia społecznego 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 wizji i celów strategicznych Partnerstwa. Część wdrożeniowa zawiera propozycję projektów strategicznych (kluczowych i uzupełniających) wraz z systemem realizacji strategii oraz źródeł finansowania zaplanowanych działań. W części ostatniej opisano zaangażowanie społeczne w procesie przygotowania, realizacji i oceny strategii.

1.1. Metodologia prac

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 listopada 2022 do kwietnia 2023 roku i objęły wyselekcjonowany zakres zagadnień i narzędzi strategicznych.

Niniejszy 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.
2. Ogólnodostępne 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 diagnozy 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** – narzędzie pozwalające na przedstawienie i powiązanie istotnych zagadnień w uporządkowany sposób, przygotowane dla określenia zachodzących relacji funkcjonalnych oraz przyczynowo-skutkowych w zakresie problemów (drzewo problemów) i celów (drzewo celów) dla całego obszaru Partnerstwa. Matryce wypracowano w toku prac warsztatowych w okresie listopad-grudzień 2022 roku wspólnie z przedstawicielami samorządów Partnerstwa.

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

5. **Ankieta pomysłów na projekty** – przeprowadzona online od grudnia 2022 roku do stycznia 2023 roku, w którym zgłoszono łącznie 277 pomysłów na projekty. Ankieta była ogólnodostępna dla wszystkich zainteresowanych.

Głównym celem ankiety było zebranie uproszczonych pomysłów na projekty, stanowiących inspirację do opracowania projektów strategicznych – kluczowych i uzupełniających oraz określenia ich założeń.

6. **Fiszka projektów kluczowych** – narzędzie do opracowania kluczowych projektów strategicznych, ich założeń, celów i efektów – przygotowane w formie fiszek zbiorczych (dla zintegrowanych wiązek projektów strategicznych). Przygotowane od stycznia do kwietnia 2023 roku.

Głównym celem fiszki było zebranie opracowanych propozycji projektowych, wraz z kluczowymi danymi dla określonych kluczowych projektów strategicznych i ich założeń.

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

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

8. **Spotkania z interesariuszami** – kluczowy element współpracy i uspołecznienia z grupą dostarczającą szerokiej wiedzy i informacji o sytuacji na obszarze Partnerstwa, zapewniający 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). Pozwoliło to na uzyskanie zróżnicowanych ocen i opinii od reprezentantów kluczowych środowisk w zakresie rozwoju Partnerstwa.

9. Spotkania Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa – cykliczne narzędzie pomocnicze, w formie spotkań zdalnych odbywających się w pełnej reprezentacji i w stałych terminach z udziałem kluczowych przedstawicieli samorządów Partnerstwa.

Głównym celem narzędzia była ciągła i transparentna komunikacja, współuczestniczenie wszystkich stron w procesie diagnostycznym oraz sprawne wykorzystanie pozostałych narzędzi, wypracowanie kluczowych wniosków oraz zatwierdzanie poszczególnych zadań.

2. Synteza diagnozy

W poniższej części rozdziału zostały opisane kluczowe wnioski i komentarze wynikające z przeprowadzonej diagnozy obszaru wyłącznie w **formie syntetycznej** (skrótowej), natomiast pełna informacja diagnostyczna – wraz z kompletem danych liczbowych oraz analitycznych znajduje się w opracowanym w październiku 2022 roku Raporcie diagnostycznym: Portret Partnerstwa: Partnerstwo obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa.

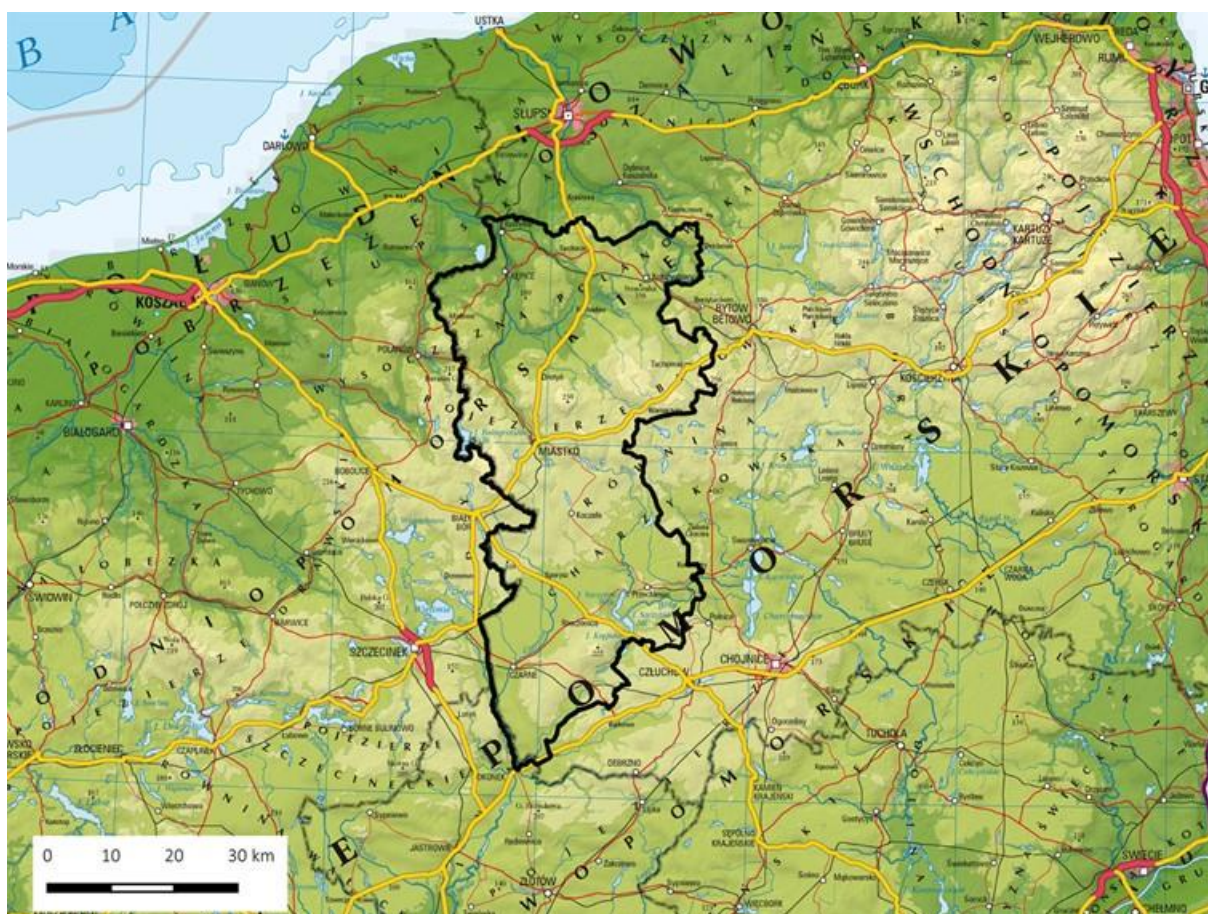
Partnerstwo pn. „Partnerstwo obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa”, zostało **zawiązane w dniu 25 września 2020 r.** poprzez zawarcie listu intencyjnego przez niżej wymienione samorządy:

- Gminę Miejsko-Wiejską Kępice,
- Gminę Miejsko-Wiejską Czarne,
- Gminę Miejsko-Wiejską Miastko,
- Gminę Koczała,
- Gminę Kołczygłowy,
- Gminę Przechlewo,
- Gminę Rzeczenica,
- Gminę Trzebielino,
- Gminę Tuchomie.

Wszystkie samorządy wchodzące w skład partnerstwa są **połączone liniowo**, granicząc bezpośrednio ze sobą, są **położone w województwie pomorskim**, w granicach administracyjnych trzech powiatów:

- powiatu bytowskiego: Miastko, Kołczygłowy, Trzebielino, Tuchomie
- powiatu człuchowskiego: Czarne, Koczała, Przechlewo, Rzeczenica
- powiatu słupskiego: Kępice

Rysunek 1: Położenie Partnerstwa



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GUGiK oraz GDDKiA

Pod względem przyrodniczym cały obszar partnerstwa charakteryzuje się **przyjawnymi warunkami naturalnymi** z bardzo dużą ilością terenów zielonych, lasów oraz naturalnych cieków i zbiorników wodnych, w szczególności rzek i jezior.

Powierzchnia całego Partnerstwa wynosi 2242,4 km². Łączna liczba ludności na obszarze Partnerstwa wynosi 62357 osób, co daje średnią gęstość zaludnienia na poziomie prawie 28 osób/km².

Mimo różnorodności występujących między członkami Partnerstwa, obszar ten jest stosunkowo **jednolity i spójny**. Świadczyć o tym mogą choćby uwarunkowania przyrodnicze, polityka ochrony środowiska oraz przeważająca produkcja rolnicza w indywidualnych gospodarstwach. Poszczególne gminy Partnerstwa wykazują podobieństwo również na poziomie poszczególnych strategii rozwoju.

Tabela 1: Charakterystyka Partnerstwa

Wspólnota mieszkańców	Duch gminy (genius loci)	Warunki fizyczne
Uogólniony opis partnerstwa		
Partnerstwo charakteryzuje się wielokulturowością , co wiąże się w dużej mierze z historią Pomorza i II wojną światową. Do dziś mieszkają tu potomkowie ludności napływowej z kresów wschodnich - Ukraińcy, Łemkowie, ale też Kaszubi, czy ludność pochodzenia niemieckiego. Obecnie te wspólnoty wzajemnie się przenikają i uzupełniają , co tworzy bardzo zróżnicowane społeczeństwo	Samorządy w przeważającej części odpowiedzialne społecznie. Oddalone od dużych miast , co sprzyja spokojnemu życiu czy rozwojowi ekologicznej turystyki. Większość gmin ma bogatą historię oraz zabytki, które o niej przypominają potomnym. Społeczeństwa są aktywne , wytwarzające produkty lokalne.	Partnerstwo ma zasadniczo charakter rolniczo-leśny . Brak tu dużych zakładów pracy i przemysłu. Powietrze jest tu czyste ze względu na dużą lesistość . Liczne jeziora i rzeki są dużym potencjałem każdej z gmin. Lasy bogate w runo leśne i dziką zwierzynę przyciągają swoich amatorów.

Źródło: opracowanie własne

2.1. Delimitacja OF w strukturze przestrzennej województwa

Gminy wchodzące w skład Partnerstwa zalicza się do gmin **zmarginalizowanych**, wg poniższej klasyfikacji.

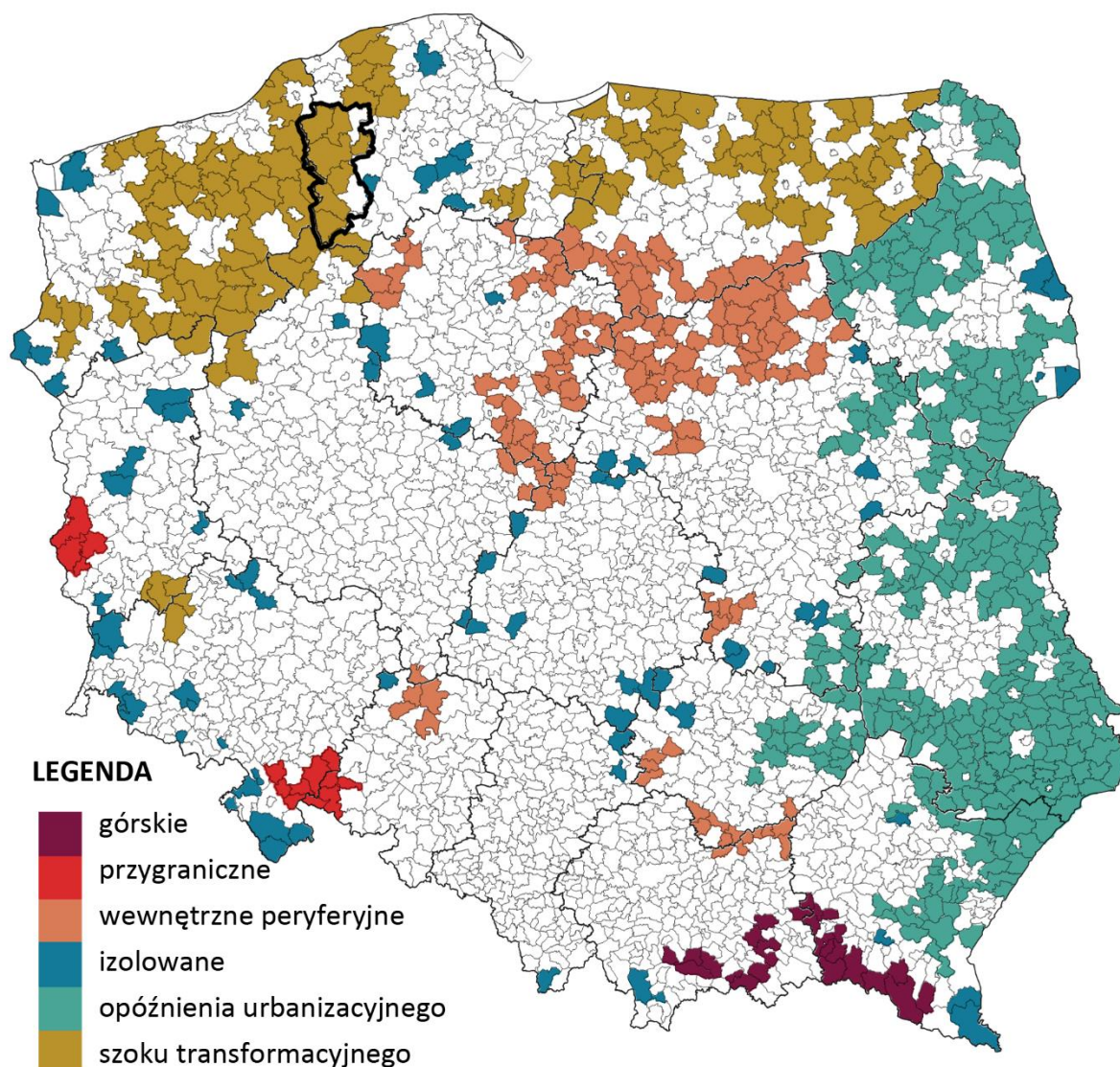
Tabela 2: Typologia gmin

Gmina Miejsko-Wiejska Kępice	
Funkcja wiodąca gminy	J3_GMW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczne
Gmina Miejsko-Wiejska Czarne	
Funkcja wiodąca gminy	J3_GMW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczne
Gmina Miejsko-Wiejska Miastko	
Funkcja wiodąca gminy	J3_GMW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczne
Gmina Koczała	
Funkcja wiodąca gminy	J4_GW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczno-ekonomiczne

Gmina Kołczygłowy	
Funkcja wiodąca gminy	J4_GW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	nie dotyczy
Rodzaj obszaru problemowego	nie dotyczy
Gmina Przechlewo	
Funkcja wiodąca gminy	G4_GW: Funkcje pozarolnicze
Typ obszaru problemowego	nie dotyczy
Rodzaj obszaru problemowego	nie dotyczy
Gmina Rzeczenica	
Funkcja wiodąca gminy	J4_GW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Ekonomiczne
Gmina Trzebielino	
Funkcja wiodąca gminy	J4_GW: Gospodarka ekstensywna
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczno-ekonomiczne
Gmina Tuchomie	
Funkcja wiodąca gminy	I4_GW: Umiarkowana funkcja rolnicza
Typ obszaru problemowego	Szoku transformacyjnego
Rodzaj obszaru problemowego	Społeczne

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

Rysunek 2: Charakterystyka obszarów problemowych



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

Zróżnicowanie rozwojowe województwa Pomorskiego ma swoje odniesienia i kontekst przestrzenny, co wpływa na prowadzenie polityki regionalnej – jej kierunki i zakres. Warunki te określone są w **Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030¹**, a ich znajomość pozwala na włączanie w procesy rozwojowe obszarów o niższym poziomie rozwoju społecznego i gospodarczego lub wyraźnych barierach

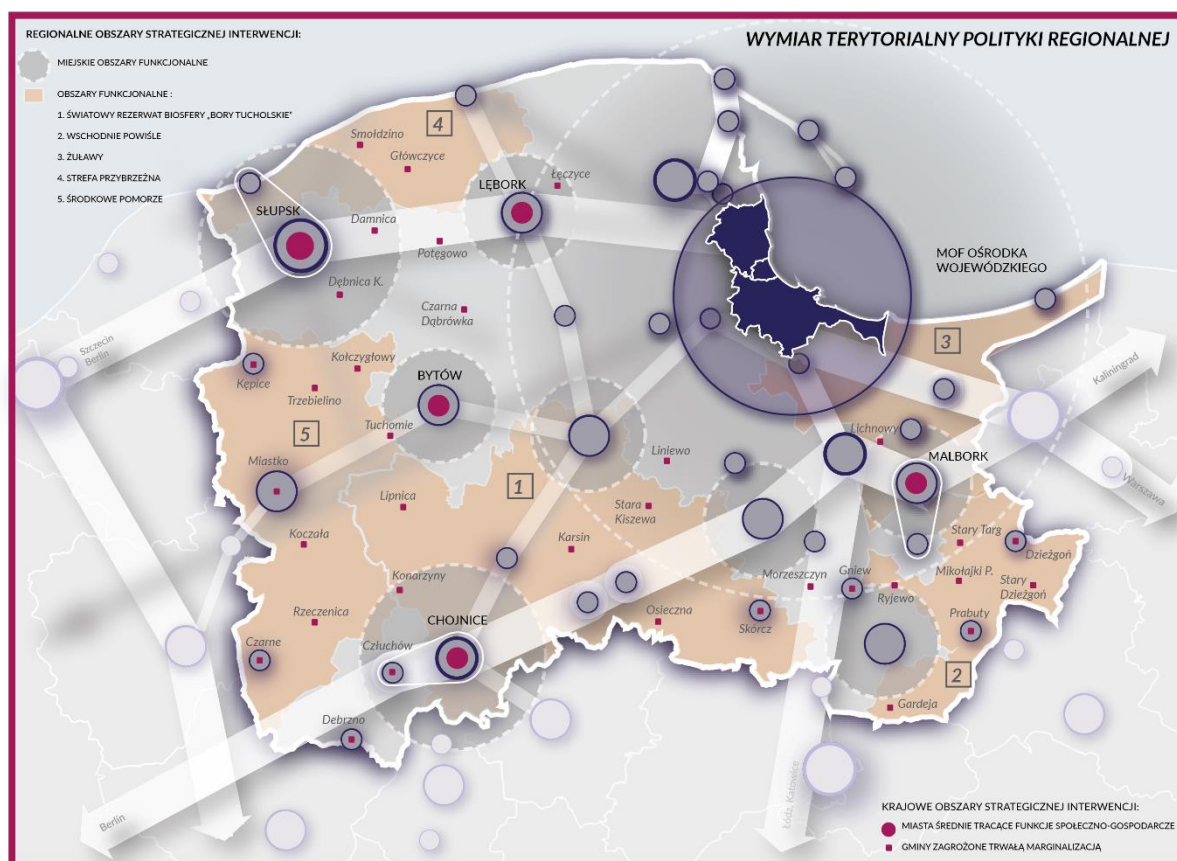
¹ Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030. Załącznik do uchwały nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku

rozwojowych. Wymiar terytorialny SRWP 2030 pozwala na adresowanie interwencji publicznej z różnych obszarów tematycznych wobec wybranych obszarów funkcjonalnych województwa, poprzez zastosowanie na poziomie operacyjnym konkretnych instrumentów terytorialnych.

Modelową strukturę funkcjonalno-przestrzenną województwa tworzą m.in. tzw. strefy wielofunkcyjne – przede wszystkim obejmujące obszary wiejskie i małe miasta, które z uwagi na specyfikę położenia geograficznego oraz relacje funkcjonalno-przestrzenne są **obszarami funkcjonalnymi** o zróżnicowanych uwarunkowaniach rozwojowych, odmiennych potencjałach i specyficznych barierach, do których należy tożsamy z Partnerstwem **obszar o najniższym poziomie dostępu do dóbr i usług**: Obszar Funkcjonalny (OF) Środkowe Pomorze.

Zgodnie z regionalnym punktem widzenia obszar ten cechuje koncentracja czynników społeczno-gospodarczych negatywnie wpływających na dynamikę ich rozwoju. Interwencja powinna przełamywać szereg niekorzystnych zjawisk społecznych i gospodarczych, w tym utrudniony dostęp do usług publicznych. Istotnym czynnikiem ograniczającym ich możliwości rozwojowe jest zła dostępność przestrzenna (transportowa); przede wszystkim do ośrodka wojewódzkiego, ale także ośrodka regionalnego, determinująca brak możliwości efektywnego korzystania z bodźców rozwojowych, generowanych przez duże ośrodki miejskie. Z uwagi na położenie większości gmin zakwalifikowanych do obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją w strefach przygranicznych z województwami sąsiednimi, działania rozwojowe w stosunku do tych obszarów powinny być istotnym elementem współpracy na szczeblu międzyregionalnym, dążącej do zmniejszenia dysproporcji rozwojowych.

Rysunek 3: Wymiar terytorialny polityki regionalnej



Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, str. 122.

Należy również zwrócić uwagę, że z punktu widzenia zgodności celowej, wskazane obszary podjętych zobowiązań Partnerstwa są **spójne z celami strategicznymi wskazanymi w obowiązującej Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030**, w której wskazano m.in.: 1.1 Bezpieczeństwo środowiskowe, 1.2 Bezpieczeństwo energetyczne, 1.3 Bezpieczeństwo zdrowotne, 2.1 Fundamenty edukacji, 2.2 Wrażliwość społeczna, 2.4 Mobilność, 3.1 Pozycja konkurencyjna, 3.2 Rynek pracy, 3.3 Oferta turystyczna i czasu wolnego.

2.2. Analiza statystyczna

Portret statystyczny przygotowano dla zobrazowania sytuacji społeczno-gospodarczej i środowiskowo-przestrzennej obszaru Partnerstwa. Zgodnie z teorią zrównoważonego rozwoju został przedstawiony w następujących wymiarach:

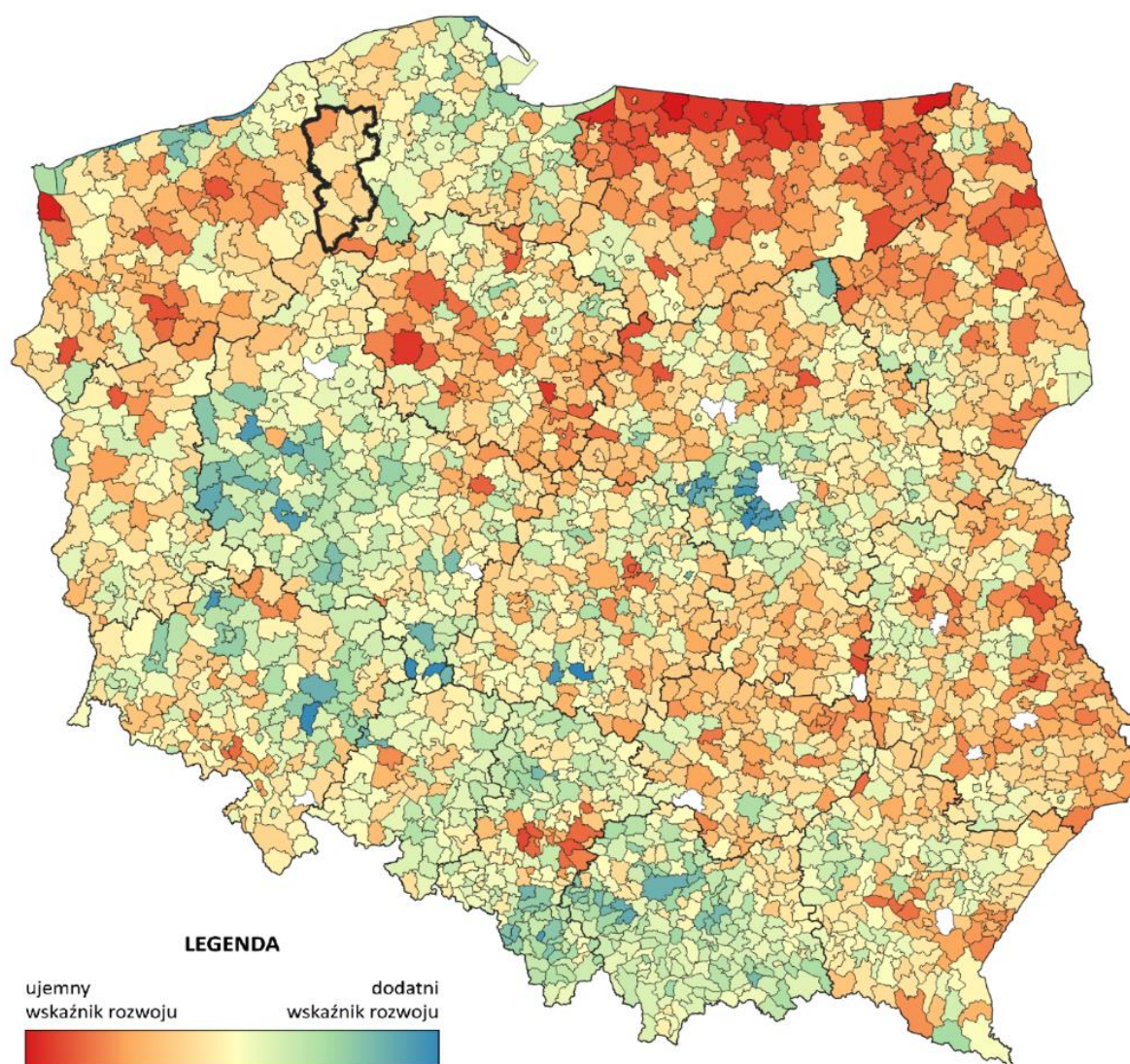
- **Ogólny**, stanowiący podsumowanie kompleksowego obrazu statystycznego Partnerstwa;

- **Spółeczny**, obrazujący demografię oraz dostępność i jakość usług publicznych;
- **Gospodarczy**, obrazujący potencjał gospodarczy i rynku pracy;
- **Środowiskowo-przestrzenny**, obrazujący jakość środowiska naturalnego i dostępność przestrzenno-komunikacyjną.

2.2.1. Ogólny wskaźnik rozwoju

Na obszarze Partnerstwa, **obszarem** generalnie **najmocniejszym** jest lokalne środowisko przyrodnicze, pozytywną wartość mają również potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki oraz rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej. Natomiast **najsłabsze** zdecydowanie są sytuacja materialna mieszkańców (ich zarobki), dostępność i jakość mieszkań, dezintegracja społeczna i brak rozwiniętego kapitału społecznego, dostępność komunikacyjna (wewnętrzna i zewnętrzna) oraz niezadowalająca struktura i ład przestrzenny.

Rysunek 4: Ogólny wskaźnik rozwoju na tle kraju (2020)



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie Monitora Rozwoju Lokalnego

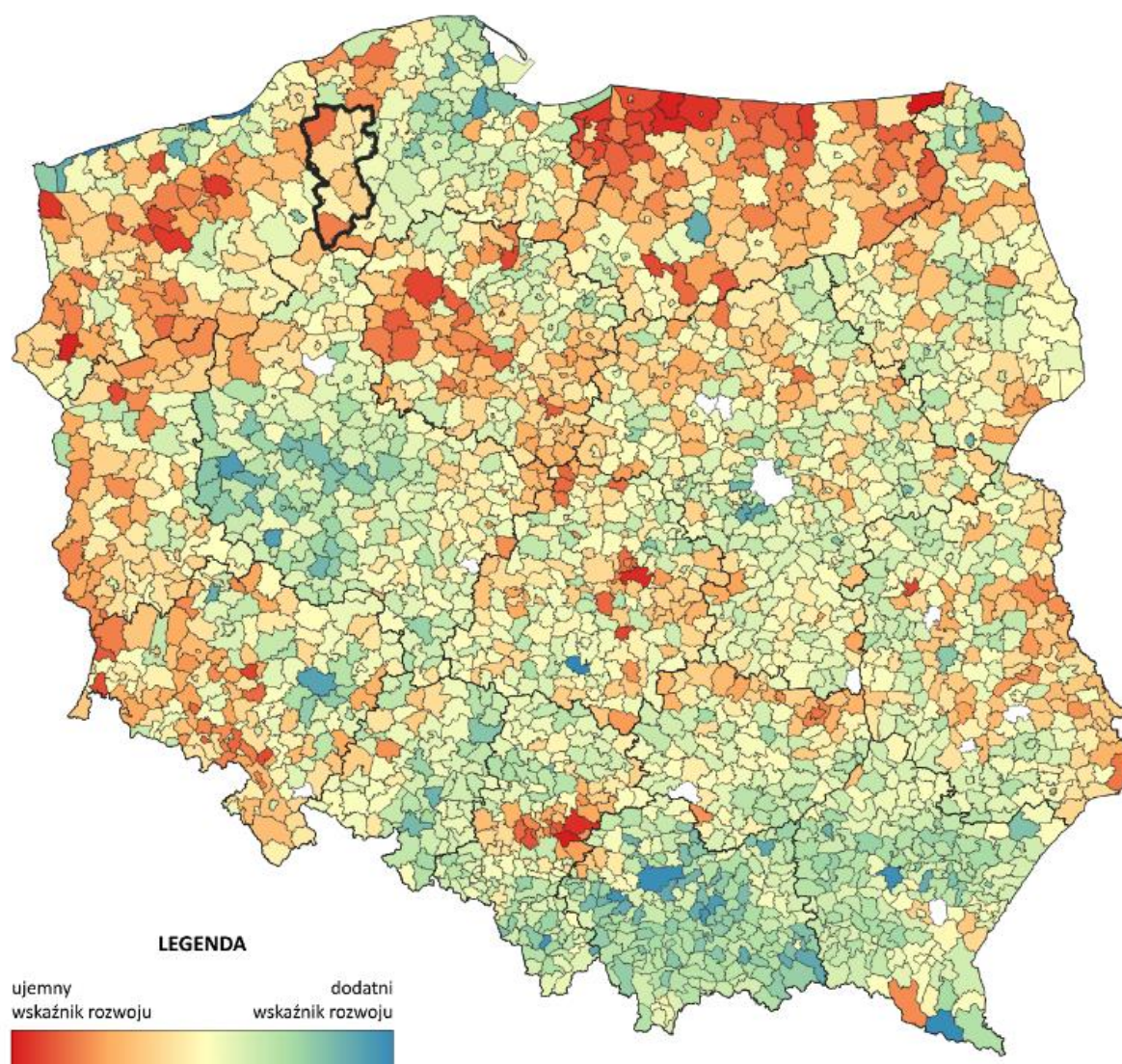
Podsumowując obraz obszarów z dwóch punktów widzenia – aktualnej sytuacji i zmian w ostatnich latach, najmocniejsze obszary dotyczą **środowiska przyrodniczego, potencjału i konkurencyjności lokalnej gospodarki oraz rynku pracy i kwalifikacji**, które uzyskały pozycję dodatnią i satysfakcjonującą dynamikę zmian. Te obszary mogą być motorem pozytywnych zmian na terenie Partnerstwa.

Najslabiej wypadają natomiast obszary dostępności komunikacyjnej, sytuacji demograficznej, zasobów mieszkaniowych, integracji społecznej i wykorzystania potencjału społecznego oraz dostępności infrastruktury, w tym mieszkań, które nie dość, że odstają in minus od średniej pozycji, to jeszcze dodatkowo nie poprawiają się. Są to obszary, które wymagają szczególnej analizy podczas procesu identyfikowania kierunków rozwoju i strategicznej interwencji.

2.2.2. Wymiar społeczny

Na obszarze Partnerstwa wszystkie wskaźniki dotyczące obszaru społecznego są mniej lub bardziej słabe lub stale osłabiają się, natomiast zdecydowanie najłabsze są **dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych** oraz **zasoby instytucjonalne, integracja i kapitał społeczny**.

Rysunek 5: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – społeczny (2020)



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie Monitora Rozwoju Lokalnego

Podsumowując obraz obszarów społecznych z dwóch punktów widzenia – aktualnej sytuacji i zmian w ostatnich latach, praktycznie **wszystkie obszary mają ujemną dynamikę i ujemne wartości**, różniąc się od siebie jedynie nasileniem spadku czy wartością docelową. Wymiar społeczny wymaga szczególnego zainteresowania i wsparcia jako obszar o wyraźnych deficytach – szczególnie w obszarach **braku**

dostępności zasobów instytucjonalnych, szczególnie mieszkaniowych oraz dużej dezintegracji społecznej, co przy negatywnych trendach demograficznych, stanowi alarmujące wyzwanie i konieczność podjęcia strategicznej interwencji. Nie sprzyja to rozwojowi kapitału społecznego i wywoływać może długofalowe, negatywne, skutki strategiczne. Są to obszary, które wymagają szczególnej analizy podczas procesu identyfikowania kierunków rozwoju i strategicznej interwencji.

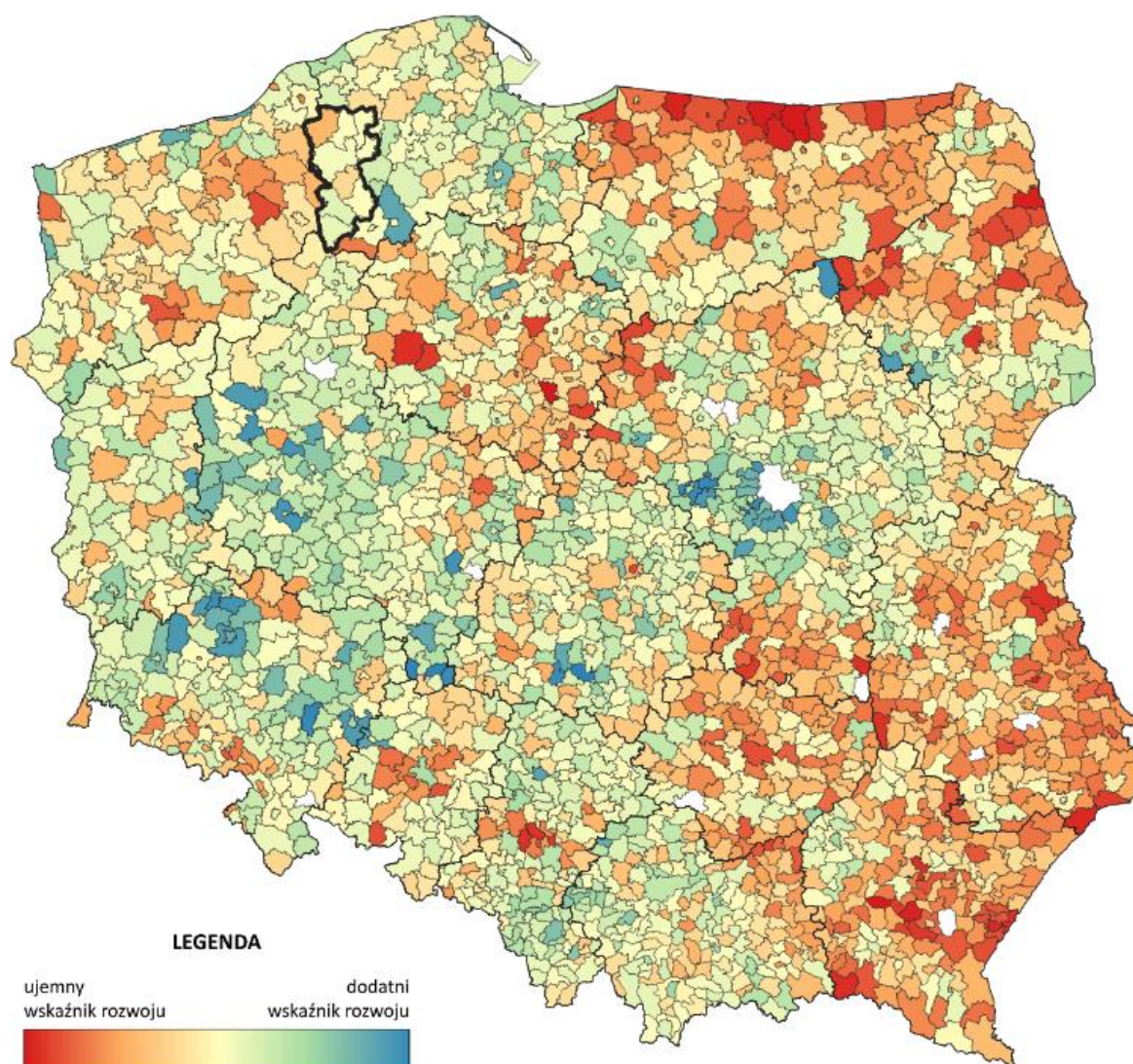
Jedynym obszarem, który generalnie w odniesieniu do roku 2016 poprawił swoje wartości jest **poziom bezpieczeństwo** (znaczny wzrost w roku 2017), natomiast niepokojący jest jego **systematyczny spadek** w okresie ostatnich czterech lat, co również klasyfikuje go jako obszar wymagający interwencji.

Warto zauważyć, że wskaźniki dotyczące obszarów w wymiarze społecznym wykazują się **generalnie dużą zmianą na minus i negatywną dynamiką**, z niewielkimi odchyleniami. Wskazuje to na duże zagrożenie w tych obszarach i możliwości dalszego kryzysu i ograniczenia rozwoju. Jednocześnie do ryzyk należy zaliczyć **długotrwały (wieloletni) charakter potencjalnych interwencji** w zakresie rozwoju kapitału społecznego i zmiany portretu społecznego samorządu, z efektami i **zwrotem dopiero w dłuższej perspektywie**.

2.2.3. Wymiar gospodarczy

Na obszarze Partnerstwa, obszarem generalnie najmocniejszym w wymiarze gospodarczym jest **potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki** oraz **rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej**, natomiast zdecydowanie najsłabsze są **stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju)** oraz **sytuacja materialna mieszkańców (ich zarobki)**.

Rysunek 6: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – gospodarczy (2020)



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie Monitora Rozwoju Lokalnego

Podsumowując obraz obszarów gospodarczych z dwóch punktów widzenia – aktualnej sytuacji i zmian w ostatnich latach, najmocniejszy obszar dotyczy rynku pracy i rosnących kwalifikacji siły roboczej, który uzyskał pozycję dodatnią i zauważalną dynamikę dodatnią. Ten obszar może być motorem pozytywnych zmian na terenie Partnerstwa, z zastrzeżeniem **ryzyk uzależnionych od czynników makroekonomicznych i ogólnego stanu gospodarki**.

Na plus należy odnotować, że również wskaźniki potencjału i konkurencyjności lokalnej gospodarki (wartość dodatnia) oraz sytuacja materialna mieszkańców zachowują tendencje stałej poprawy. Obszar ten staje się coraz bardziej atrakcyjny pod względem konkurencyjności, a tym samym poprawy poziomu wynagrodzeń.

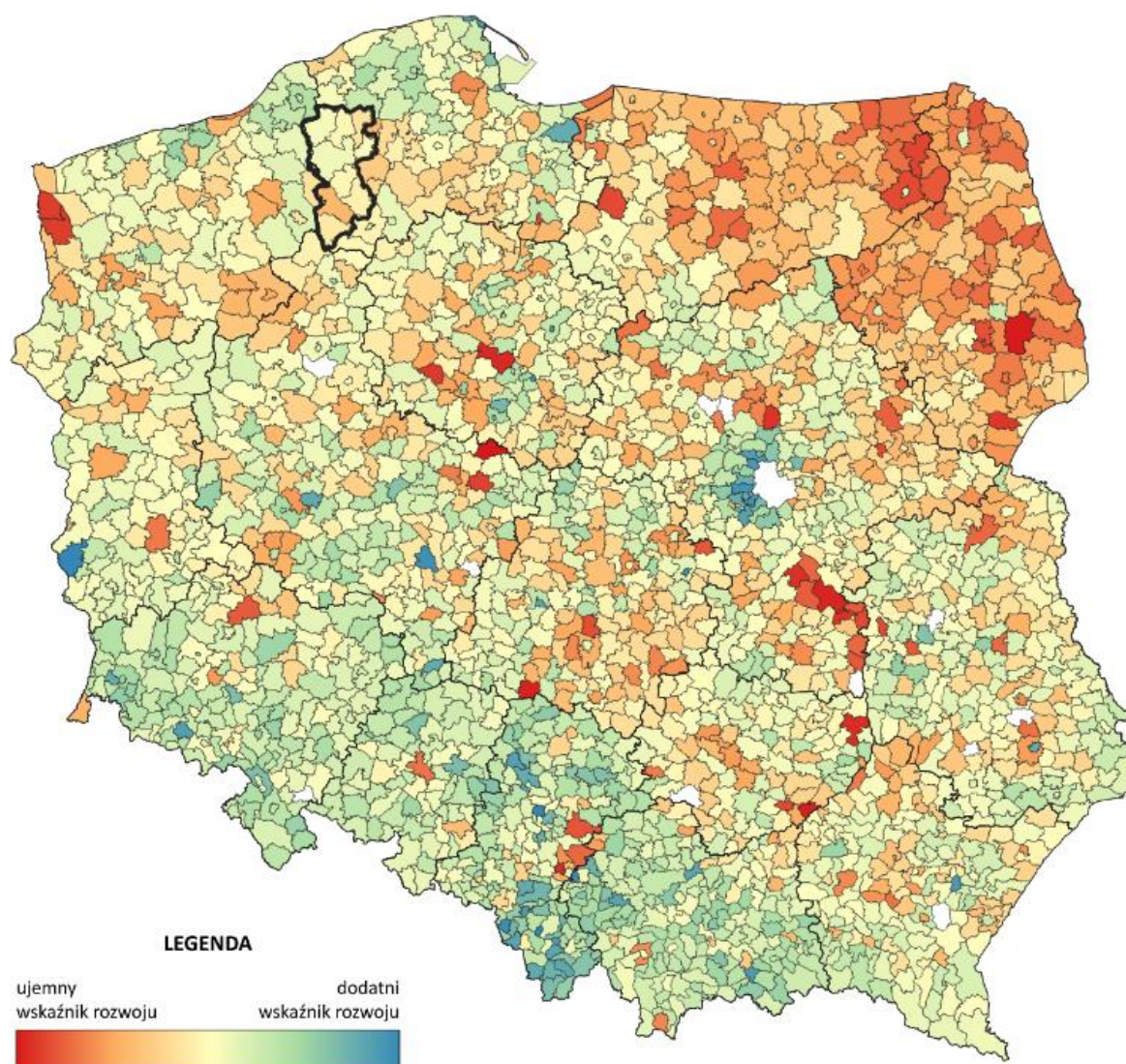
O **nieregularnej tendencji** można mówić dla obszaru stanu finansów lokalnych a tym samym zdolności do finansowania rozwoju, który po początkowych wzrostach i dodatniej wartości, w ostatnim okresie zdecydowanie spadł, poniżej średniej dla podobnych obszarów.

Warto zauważyć, że wskaźniki dotyczące obszarów w wymiarze gospodarczym wykazują się **generalnie zmianą na plus i pozytywną dynamiką**, z niewielkimi odchyleniami. Wskazuje to na duży potencjał tych obszarów i możliwości dalszego pobudzania do rozwoju. Jednocześnie do ryzyk należy zaliczyć względnie **ograniczony wpływ lokalny na sytuację gospodarczą obszaru** oraz dużą zależność od sytuacji gospodarczej i ekonomicznej regionu, kraju czy świata.

2.2.4. Wymiar środowiskowo-przestrzenny

Na obszarze Partnerstwa, obszarem generalnie najmocniejszym w wymiarze środowiskowo-przestrzennym jest **lokalne środowisko przyrodnicze**, natomiast zdecydowanie najsłabsze są **dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna)** oraz **ład i struktura przestrzenna obszaru**.

Rysunek 7: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – środowiskowo-przestrzenny (2020)



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie Monitora Rozwoju Lokalnego

Podsumowując obraz obszarów środowiskowo-przestrzennych z dwóch punktów widzenia – aktualnej sytuacji i zmian w ostatnich latach, najmocniejszy obszar dotyczy **lokalnego środowiska przyrodniczego**, który utrzymuje pozycję dodatnią, a także zauważalną dynamikę dodatnią. Ten obszar może być silnym **potencjałem do wykorzystania** w kontekście inicjatyw rozwojowych na terenie Partnerstwa.

W zakresie **dostępności komunikacyjnej**, to należy zauważyć stałą tendencję ujemną i stagnację w tym zakresie. Dynamika rozwoju tego obszaru jest minimalnie ujemna, co powoduje coraz większy problem z dostępnością komunikacyjną i faktyczne duże deficyty w tym zakresie, wynikające z wieloletnich zaniedbań i **niewystarczającej infrastruktury w poszczególnych fragmentach obszaru Partnerstwa**.

Podobnie wypada obszar ładu i struktury przestrzennej obszaru, który znacznie odstaje od średniej pozycji, a jego dynamika jest neutralna. Nie sprzyja to rozwojowi inwestycyjnemu i przestrzennemu Partnerstwa, z uwagi na niską zwartość obszaru i brak wieloletnich planów pozwalających na zachowanie spójności przestrzennej. Należy jednak pamiętać, że z uwagi na powierzchnie i charakter gmin Partnerstwa (gminy wiejskie lub miejsko-wiejskie, niewielkie ośrodki peryferyjne), zjawisko to może mieć mniejsze znaczenie w kontekście osadniczym i rozwoju przestrzennego Partnerstwa.

2.3. Wyniki badań społecznych

Analizując wnioski z przeprowadzone badań wśród mieszkańców Partnerstwa, lokalnych liderów i młodzieży, można wyciągnąć wspólne wnioski i spostrzeżenia.

Ogólnie obszar Partnerstwa dla wszystkich badanych grup jest obszarem dobrym do rozwoju i zamieszkania. Cenionym przede wszystkim za atrakcyjność turystyczną oraz wysoką jakość środowiska naturalnego – powietrze, lasy, jeziora.

Obszarami najpilniejszej interwencji dla wszystkich grup, które wzięły udział w badaniu jest rynek pracy, w tym zwiększenie liczby atrakcyjnych ofert pracy oraz zwiększenie zarobków, usprawnienie komunikacji z większymi miejscowościami, w tym komunikacji zbiorowej oraz rozwój usług zdrowotnych, w tym opieki podstawowej i specjalistycznej.

Silne więzy rodzinne i międzyludzkie są najważniejszym czynnikiem determinującym chęć pozostania w miejscowości zamieszkania. Podstawowe potrzeby są raczej zaspokajane na obszarze partnerstwa, w tym usługi komunalne, edukacja przedszkolna i szkolna (podstawowa), zakup produktów spożywczych. Natomiast usługi specjalistyczne, w tym zdrowotne, edukacji ponadpodstawowej, kultury wysokiej, gastronomiczne realizowane są poza obszarem partnerstwa.

Wysoce niepokojącym zjawiskiem jest brak zaufania młodych ludzi do instytucji publicznych, w tym samorządów lokalnych. Tym samym rekomenduje się pogłębienie analiz w tym obszarze w przyszłości i powtórzenie ankiety wśród młodzieży, w celu sprawdzenia sytuacji po realizacji wypracowanych strategicznych przedsięwzięć.

2.4. Analiza zdiagnozowanych uwarunkowań rozwojowych

2.4.1. Kluczowe potencjały rozwojowe Partnerstwa

Potencjały obszaru partnerstwa, jako **możliwości rozwoju, zbudowane na kompetencjach, sprawnościach i posiadanych zasobach Partnerstwa**, a także na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia, które mają służyć osiągnięciu określonych celów lub kierunków rozwojowych, możemy podzielić na dwie kategorie: **zasobów i produktów**.

Zasoby, czyli to, co mamy, to charakterystyczne, nieprzetworzone i użyteczne elementy, materialne lub niematerialne, które są potrzebne do tworzenia produktów, usług i ofert, tj. środowisko naturalne, istniejąca infrastruktura i instytucje, ludzie i ich umiejętności, tradycje, wydarzenia historyczne, itd.

Produkty, czyli to, co wytwarzamy, to konkretne rzeczy materialne i niematerialne, zdarzenia, usługi, które są oferowane i przynoszą korzyść bezpośrednią (dochody) lub pośrednią wyrażoną przez wartość dodaną dla obszaru, dla mieszkańców, dla interesariuszy, tj. produkty regionalne, znane zakłady pracy, parki narodowe, wydarzenia cykliczne, znane szlaki turystyczne, szczególne oferty inwestycyjne, standard realizacji usług, itd.

W zakresie **kluczowych zasobów z poziomu całego Partnerstwa** zidentyfikowano i sklasyfikowano je według poniższego zestawienia

Tabela 3: Kluczowe zasoby Partnerstwa

Zasoby partnerstwa
KLUCZOWE
Środowisko naturalne – lasy, rzeki, czyste powietrze
Akweny wodne – jeziora (w tym lobeliowe), rzeki, stawy
Potencjał ludzki (społeczny)
Dziedzictwo kulturowe (zabytki i postacie historyczne)
Różnorodność kulturowa
UZUPEŁNIAJĄCE
Ścieżki rowerowe i infrastruktura rekreacyjna
Infrastruktura kulturalno-oświatowa
Lokalizacja – oddalenie od aglomeracji
Hodowla ryb słodkowodnych
Lokalni wytwórcy

Źródło: opracowanie własne

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

Tabela 4: Kluczowe produkty Partnerstwa

Produkty partnerstwa
KLUCZOWE
Produkty lokalne – miody, nalewki, octy, oleje
Środowisko naturalne – wypoczynek nad wodą i w otoczeniu zieleni
Przedsiębiorstwa lokalne
Jeziora i rzeki – plaże, kąpieliska, przystanie i szlaki kajakowe
Infrastruktura turystyczna z bazą noclegową
Wydarzenia i imprezy kulturalno-sportowe
UZUPEŁNIAJĄCE
Aktywność z naturą: wędkarstwo, grzybobranie, miodobranie
Ekonomia społeczna
Potencjał ludzki i aktywność seniorów
Historia regionu
Przetwórstwo rolno-spożywcze

Źródło: opracowanie własne

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

Na podstawie zebranych informacji o produktach i zasobach Partnerstwa można zauważyć, iż obszar Partnerstwa wyróżnia się atrakcyjnymi walorami krajobrazowymi, wysokim stopniem zalesienia, licznymi akwenami wodnymi. Liczne walory krajobrazowe, urozmaicone ukształtowanie terenu, szlaki turystyczne oraz kajakowe, zabytki, bliskość natury predysponuje teren do rozwoju turystyki turystycznej. Korzystne położenie gmin wchodzących w skład Partnerstwa, ich otoczenie, charakterystyka zasobów i przedsiębiorczość ich mieszkańców daje duże możliwości rozwoju gospodarczego na obszarze Partnerstwa.

Potencjał ten w dużej mierze to **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 produkty lokalne (żywność) stanowią najwyższą wartość dla Partnerstwa.

Na tej bazie wyłania się również **generalna funkcja turystyczno-rekreacyjna** Partnerstwa, jako miejsca w duchu slow-life, 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, kulturalnej i gospodarczej**, nastawionej na świadome współistnienie i korzystanie z istniejących zasobów naturalnych i kulturowych w celu tworzenia wysokiej jakości produktów i marek lokalnych.

2.4.2. Kluczowe problemy rozwojowe Partnerstwa

W trakcie procesu diagnostycznego, wyodrębniono problemy kluczowe, które wynikają z innych problemów pośrednich / przyczyn, i które mogą generować wiele odczuwalnych skutków / trudności, wspólnych dla całego środowiska społeczno-gospodarczego. Deficyty te budowane są w układzie tzw. drzewa problemów, czyli matrycy logicznej.

Dzięki temu procesowi możliwa była identyfikacja i selekcja zasadniczych problemów dotyczących obszaru Partnerstwa, 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.

Drzewo problemów w **wymiarze ogólnym** wypracowano jak poniżej:

Tabela 5: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar ogólny

WYMIAR OGÓLNY		
PRZYCZYNA	PROBLEM KLUCZOWY	SKUTEK
PERYFERYJNE POŁOŻENIE I NISKA JAKOŚĆ INFRASTRUKTURY, W TYM KOMUNIKACYJNEJ	WYKLUCZENIE KOMUNIKACYJNE	OGRANICZONY ROZWÓJ SPOŁECZNO-GOSPODARCZY

Źródło: opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonych prac wyodrębniono problem kluczowy, którym wskazano wykluczenie komunikacyjne. Wpływ na ten problem ma peryferyjne położenie gmin Partnerstwa i niezadowalająca jakość infrastruktury publicznej, a skutkiem tego jest niewątpliwie ograniczenie rozwoju społeczno-gospodarczego.

Dzięki określeniu kluczowego problemu udało się zdefiniować trzy podstawowe problemy szczegółowe w trzech podstawowych sferach: gospodarczej, społecznej oraz środowiskowej.

Drzewo problemów w **wymiarze społecznym** jak poniżej:

Tabela 6: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar społeczny

WYMIAR SPOŁECZNY		
PRZYCZYNA	PROBLEM KLUCZOWY	SKUTEK
1 niski przyrost naturalny 2 migracje do większych ośrodków 3 niewystarczający napływ nowych mieszkańców 4 starzenie się społeczeństwa	Negatywne zmiany demograficzne	1 ograniczony rozwój 2 brak zastępowalności społecznej 3 wysokie koszty usług społecznych (infrastruktura, usługi senioralne) 4 brak pracowników do sektora gospodarczego
1 niewystarczająca infrastruktura wewnętrzna (żłobki, przedszkola) 2 brak większych ośrodków miejskich (z dostępem do pełnych usług edukacyjnych i medycznych 3 słabe skomunikowanie z ośrodkami zewnętrznymi	Brak pełnego dostępu do usług publicznych (edukacja, medycyna)	1 migracje do większych ośrodków 2 problemy zdrowotne 3 niska atrakcyjność obszaru (społeczna, gospodarcza) 4 brak stabilizacji rozwojowej
1 wyludnianie się społeczeństwa 2 niski poziom integracji i tożsamości lokalnej 3 przyczyny historyczne (PGR) 4 niski poziom wykształcenia	Niska aktywność społeczna	1 dziedziczenie biedy powodujące stały, niski poziom życia 2 ubóstwo i bezrobocie 3 niski poziom przedsiębiorczości i angażowania społecznego 4 niskie poczucie lokalnej tożsamości (migracje)

Źródło: opracowanie własne

Na przedstawionym wyżej schemacie można wyraźnie zaobserwować, iż jednym z głównych przyczyn **problemów społecznych** Partnerstwa są negatywne zmiany demograficzne, niska aktywność społeczna oraz niski poziom usług publicznych w tym usług medycznych, wyludnianie się miejscowości, niska dzietność mieszkańców oraz starzenie się społeczeństwa. Na taką sytuację składa się niewystarczająca infrastruktura wewnętrzna, w tym brak dostatecznych ilości miejsc w żłobkach, lub całkowity ich brak. Niewątpliwie na powstałą sytuację składają się też czynniki historyczno-gospodarcze, takie jak upadek systemu Gospodarstw Rolnych (PGR), co wpłynęło na sytuację względnej izolacji społecznej i gospodarczej tego sektora społeczeństwa. Izolację wzmacniał dodatkowo fakt, że pracę w PGR podejmowała głównie ludność napływowa. A to z kolei oznaczało, że nie mieli oni „naturalnych”, rodzinnych czy towarzyskich więzi z otaczającą PGR ludnością. Skutkiem takiej polityki Państwa przez lata stało się dziedziczenie biedy, ubóstwo i bezrobocie, a

nade wszystko niski poziom przedsiębiorczości i zaangażowania społecznego oraz niskie poczucie lokalnej tożsamości.

Drzewo problemów w **wymiarze gospodarczym** jak poniżej:

Tabela 7: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar gospodarczy

WYMIAR GOSPODARCZY		
PRZYCZYNA	PROBLEM KLUCZOWY	SKUTEK
1 nieprzewidywalne przyczyny: Covid, recesja, inflacja 2 niestabilne warunki prawne (zmiany prawa podatkowego) 3 brak stabilnego sektora gospodarczego w regionie 4 wysoki udział wsparcia pomocy społecznej	Niestabilne warunki prowadzenia działalności gospodarczej	1 niski poziom przedsiębiorczości 2 brak zakładania nowych przedsiębiorstw (szczególnie JDG) 3 zwiększone bezrobocie i koszty społeczne
1 znaczna ilość i długość siatki drogowej 2 położenie poza dużymi ośrodkami gospodarczymi, poza głównymi trasami komunikacyjnymi 3 brak rozwiniętej siatki połączeń alternatywnych 4 brak infrastruktury teletechnicznej oferującej pracę zdalną	Niewystarczająca infrastruktura gospodarcza - tereny inwestycyjne i siatka komunikacyjna (drogowa, kolejowa, IT)	1 brak lokowania nowych przedsiębiorstw 2 stałe migracje ludności w celach gospodarczych 3 zwiększone bezrobocie i koszty społeczne 4 niski dopływ innowacji i nowych technologii
1 brak dostępu do innowacji 2 niskie wykształcenie ludności (przedsiębiorczość) 3 niesprzyjające warunki prawne do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej	Niska dywersyfikacja ryнку pracy	1 narażenie na skutki niestabilnych warunków gospodarczych 2 niski poziom stałego rozwoju gospodarczego 3 brak większych ośrodków pracy (podatnik, miejsce zatrudnienia) 4 stagnacja gospodarcza i niski poziom innowacyjnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Jednym z głównych problemów gospodarczych Partnerstwa jest niewystarczająca, wręcz słaba infrastruktura gospodarcza, w tym zły stan dróg i brak rozwiniętej siatki kolejowej. Ponadto niestabilne warunki prowadzenia działalności gospodarczej dodatkowo utrudniają rozwój regionu, co z kolei ma wpływ na niską dywersyfikację rynku pracy i jego innowacyjność.

Innowacyjność jest jedną z ważniejszych kierunków rozwoju przedsiębiorstw. Jej celem jest rozwój przedsiębiorstw poprzez pełne wykorzystanie jego obecnych zasobów i możliwości oraz otwarcie się na nowe rynki. Przyczyną obecnej sytuacji są nie tylko przewidywalne względy gospodarcze. Składa się też na to np. COVID, czy

rekordowa inflacja i spowolnienie gospodarcze. Położenie geograficzne (odległość od znaczących ośrodków miejskich, a tym samym szlaków komunikacyjnych) również ma znaczący wpływ na rozwój gospodarczy, a zaobserwowane braki dobrej infrastruktury drogowej czy kolejowej sprawiają, że zainteresowanie potencjalnych inwestorów terenem Partnerstwa jest minimalne.

Wszystko to wpływa na brak większych ośrodków pracy, zwiększone bezrobocie i niski poziom stałego rozwoju gospodarczego. Całość można uzupełnić jeszcze niskim kapitałem lokalnej przedsiębiorczości, ograniczającym powstawanie oddolnych, indywidualnych przedsiębiorstw oferujących atrakcyjne warunki pracy.

Drzewo problemów w **wymiarze środowiskowo-przestrzennym** jak poniżej:

Tabela 8: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar środowiskowo-przestrzenny

WYMIAR ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY		
PRZYCZYNA	PROBLEM KLUCZOWY	SKUTEK
1 układ przestrzenny i terytorialny Partnerstwa 2 brak rozwoju aglomeracyjnego	Brak dużego ośrodka miejskiego (centralnego)	1 niska atrakcyjność migracyjna 2 odpływ mieszkańców 3 ubożenie samorządów
1 znaczna ilość i długość siatki drogowej 2 położenie poza dużymi ośrodkami gospodarczymi, poza głównymi trasami komunikacyjnymi 3 brak rozwiniętej siatki połączeń alternatywnych (pieszo-rowerowych)	Niewystarczająca jakość infrastruktury komunikacyjnej (drogowej i pieszo-rowerowej)	1 stałe migracje ludności na zewnątrz 2 ograniczona atrakcyjność turystyczna 3 niski poziom bezpieczeństwa drogowego 4 ograniczony dostęp do usług publicznych 5 wykluczenie komunikacyjne
1 znaczny udział chronionych terenów zielonych 2 struktura właścicielska nieruchomości 3 brak alternatywnych inwestycji na terenach zielonych (wiedza, innowacje) 4 skomplikowany proces prowadzenia inwestycji 5 brak inwentaryzacji i planów 6 Kryzys klimatyczny	Ograniczenia środowiskowe	1 niska atrakcyjność gospodarcza 2 podwyższone koszty inwestycji 3 ograniczone zakresy rozwoju 4 utrata zasobów naturalnych

Źródło: opracowanie własne

Problemy środowiskowo-przestrzenne są bardzo wyraźnie zarysowane na obszarze Partnerstwa. Niewątpliwym atutem, ale również znacznym utrudnieniem i ograniczeniem, jest wysoka lesistość i liczne tereny zielone podlegające ochronie oraz ich niedostępność właścicielska. Znaczny udział terenów chronionych sprawia,

iż ograniczone są możliwości rozwojowe na tych terenach. Alternatywą dla gałęzi typowo gospodarczej wydają się atuty środowiskowe oraz sieci ścieżek pieszo-rowerowych w tych obszarach, ale ich infrastruktura jest niewystarczająca lub niskiej jakości (stan). Brakuje również połączeń rowerowych między gminami, które zachęcałyby do sprawnej komunikacji, ale także poznawania walorów przyrodniczych i krajobrazowych Partnerstwa.

Również skutkiem dużej ilości obszarów chronionych oraz brakiem silnych ośrodków miejskich jest niewielka ilość terenów inwestycyjnych oferowanych przez samorządy. To wszystko sprawia, że Partnerstwo jest mniej atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców. Dodatkowo znaczna ilość i długość dróg powoduje, że koszty ich utrzymania są bardzo wysokie i przekraczają możliwości samorządów, przez co ich jakość jest niezadowalająca.

Coraz bardziej widocznym problemem staje się wykluczenie komunikacyjne. Grupami, które najbardziej cierpią z powodu nieistniejącej lub źle zorganizowanej komunikacji są młodzież i osoby starsze (osoby niemobilne). Problem swobodnego przemieszczania się np. do szkoły lub do ośrodków zdrowia, dotyka w znacznej mierze obszarów wiejskich Partnerstwa, niekiedy oddalonych o dziesiątki kilometrów od najbliższego ośrodka miejskiego.

Dzięki temu 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.

2.4.3. Kluczowe potrzeby rozwojowe Partnerstwa

Podsumowując całościowo proces diagnostyczny wypracowano kilka **zasadniczych potrzeb kierunkowych Partnerstwa** – z punktu widzenia społecznego, gospodarczego i środowiskowo-przestrzennego, które na tym etapie przenikają się i nie są ściśle przypisane do wymiaru – wpływają na większy aspekt życia społeczno-gospodarczego.

Tabela 9: Matryca kluczowych potrzeb Partnerstwa

MATRYCA POTRZEB	
1	Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.)

2	Aktywizacja społeczności lokalnej
3	Rozwój infrastruktury lokalnej kultury i edukacji
4	Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie)
5	Rozwój infrastruktury drogowej
6	Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej
7	Rozwój alternatywnych środków komunikacji wewnętrznej
8	Rozwój inwestycji OZE
9	Rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej
10	Wspólne inicjatywy usług turystycznych (promocja, marka, produkty turystyczne)

Źródło: opracowanie własne

Ujawnia się potrzeba podejmowania **wspólnych inicjatyw** w obszarze usług publicznych różnego typu – od **edukacyjnych**, przez **medyczne, komunikacyjne** czy **mieszkańcowskie** – od prostych, nieskomplikowanych inicjatyw, po złożone wieloaspektowe zadania. Inicjatywy te powinny być na **doświadczeniach** (dobrych praktykach) zewnętrznych, jak i wewnętrznych, których w samorządach Partnerstwa nie brakuje i można je implementować na pozostałych obszarach lub ponadlokalnie. Dotyczy to również usług na styku publicznym i prywatnym – realizowania zadań dla mieszkańców w zakresie **transportu, turystyki, mieszkalnictwa** czy **OZE** – co wymaga odpowiednich Partnerów i zbudowanego klimatu, relacji i wzajemnego zaufania.

Konieczne potrzeby dotyczą również **aktywizacji lokalnej społeczności** – często zróżnicowanej w zakresie pochodzenia – zarówno historycznie (różne narodowości i kultury), jak i współcześnie (mieszanie się ludności napływowej i miejscowej). Konieczne jest podejmowanie nie tylko **inicjatyw infrastrukturalnych** w obszarze lokalnej kultury i edukacji, ale również przygotowanie odpowiedniej, celowanej i **dostosowanej oferty** wynikającej z potrzeb użytkowników. Ma to szczególne znaczenie w kontekście z jednej strony **dużego potencjału społecznego** i lokalnych talentów, a z drugiej zamknięcia społecznego w ostatnich latach wywołanego pandemią Covid i jego konsekwencji.

Bardzo ważnym aspektem są **potrzeby komunikacyjne** o szerokim spektrum – zarówno w zakresie **infrastruktury drogowej** (o niskim poziomie jakości i niekompletnej siatce), ale także alternatywnych inicjatyw dotyczących **zrównoważonej mobilności** – rozwoju sieci ścieżek pieszo-rowerowych, zarówno w

kontekście czysto komunikacyjnym, ale również w kontekście turystycznym, szczególnie z przeznaczeniem wewnętrznym – dla mieszkańców. Oprócz inwestycji w ścieżki pieszo-rowerowe istnieje potrzeba rozwoju również innych, alternatywnych sposobów przemieszczania się – na przykład transportu zamawianego czy wewnętrznych linii komunikacyjnych o charakterze ponadlokalnym. Lepsza **dostępność komunikacyjna stanowi kluczowy czynnik** rozwoju całego Partnerstwa – wpływa na wszystkie obszary życia społeczno-gospodarczego.

Potrzeba rozwoju **sektora turystycznego**, to nie wyłącznie sieć ścieżek, ale również infrastruktury towarzyszącej – punktów o dużym potencjale turystycznym, rekreacyjnym czy sportowym, kompleksowej **oferty usług turystycznych** oraz szeroko rozumianej **marki turystycznej**, w tym produktów lokalnych i ich promocji – stanowiących podstawy budowania **przemysłu czasu wolnego** i korzystania z jego pozytywnego oddziaływania i korzyści pośrednich i bezpośrednich.

Potwierdza się, że wykorzystanie istniejącego już potencjału oraz wspólny rozwój obranego kierunku przyniesie większą korzyść dla całego obszaru Partnerstwa niż działania indywidualne. **Partnerstwo jest obszarem o dużym potencjale i określonych wyzwaniach**, co potwierdza niniejszy raport. Obraz ten jest podstawą do budowania strategii, która ma przyczynić się do poprawy warunków i jakości życia mieszkańców obszaru Partnerstwa.

Wypracowana analiza diagnostyczna stanowi **podstawę do kierunkowania rozwoju strategicznego** – określenia wyjściowej wizji i celów strategicznych, a w konsekwencji przygotowania odpowiednich inwestycji i działań do podjęcia w celu ich realizacji.

2.5. Analiza powiązań gospodarczych, społecznych i środowiskowych w obszarze Partnerstwa

W ramach prac nad diagnozą przeprowadzone zostały dwa zasadnicze badania, mające określić miejsce (lokalizację) korzystania z różnych kategorii usług przez mieszkańców gmin Partnerstwa. Badania dotyczyły usług w pięciu obszarach stanowiących determinanty standardu życia:

- oświata,
- zdrowie,
- kultura,
- usługi rynku pracy,

- usługi rynkowe (komercyjne),

Pierwsze badanie stanowiła ankieta opinii mieszkańców, odnosząca się do indywidualnych doświadczeń respondentów. Drugie badanie to matryca bilansu usług, przeprowadzone w oparciu o opinie przedstawicieli poszczególnych samorządów, co w szczegółowy sposób koncentrowało się na całościowym zdiagnozowaniu zachodzących zjawisk. Uzyskane wyniki z obydwu narzędzi badawczych, uzupełniają się i składają na obraz miejsc korzystania z usług przez mieszkańców poszczególnych gmin Partnerstwa.

Dzięki wskazaniu kafeterii rodzajów usług oraz konkretnemu wskazaniu miejsca ich realizacji udało się zidentyfikować kluczowe potrzeby mieszkańców na usługi publiczne oraz poziom podaży na te usługi w poszczególnych samorządach, oraz wskazania innych ośrodków, w których te usługi te są obecnie realizowane. Pozwoliło to zobrazować przepływ i dostępność usług w ramach Partnerstwa (samowystarczalność) oraz obszary deficytowe, dla których mieszkańcy korzystają z ośrodków zewnętrznych (brak usług lub niewystarczająca ich podaż lub jakość).

Wstępna analiza matrycy usług publicznych pozwala podzielić poszczególne samorządy wchodzące w skład Partnerstwa na miejskie i wiejskie. W gminach miejskich Partnerstwa, tj. Miastko, Czarne i Kępice, z większości usług mieszkańcy korzystają w danej gminie. W bardzo znikomym stopniu lub wcale z tych samych usług nie korzystają na terenie Partnerstwa. Odmierna sytuacja jest natomiast w gminach wiejskich Partnerstwa, tj. Przechlewo, Koczała, Kołczygłowy, Rzeczenica, Trzebielino i Tuchomie, gdzie korzystanie przez mieszkańców z tych samych usług podstawowych odbywa się na terenie danej gminy. Natomiast w większości badanych usług publicznych mieszkańcy tych gmin w celu skorzystania z tych usług wyjeżdżają poza obszar Partnerstwa. W większym stopniu mieszkańcy korzystają z usług poza daną gminą, ale w obszarze partnerstwa.

W kolejnym kroku zaobserwować można, że badane usługi można podzielić na te, z których mieszkańcy korzystają w swojej gminie (podstawowe). Na drugim biegunie są natomiast usługi, do których mieszkańcy obszaru Partnerstwa praktycznie nie mają dostępu i aby z nich skorzystać muszą podróżować daleko poza miejsce zamieszkania (usługi wyższego rzędu). Usługi podstawowe to takie, które zaspokajają potrzeby mieszkańców i powinny być lokalizowane w jak najlepszej dostępności względem miejsca ich zamieszkania. Do tych usług spośród badanych zaliczamy: zakupy artykułów gospodarstwa domowego i żywności, usługi budowlane, edukacja podstawowa dzieci i opieka nad dzieckiem (żłobek, przedszkole), podstawowa opieka zdrowotna, usługi typu „beauty” (fryzjer,

kosmetyczna, solarium, spa), imprezy i wydarzenia sportowe, uprawianie sportu i rekreacji indywidualnej.

Idąc dalej w tym kierunku z analizowanych usług publicznych można wskazać usługi, które dostępne są tylko dla partnerów miejskich tj. edukacja dzieci w szkołach ponadpodstawowych, doradztwo, pośrednictwo zawodowe, poszukiwanie pracy. U partnerów wiejskich usługi te nie występują w ogóle, a mieszkańcy korzystają z nich albo właśnie w miastach na terenie Partnerstwa, albo w większych ośrodkach miejskich poza Partnerstwem.

Zidentyfikowano również usługi publiczne, które praktycznie nie występują na terenie Partnerstwa (usługi deficytowe), z których, aby skorzystać mieszkańcy muszą wyjeżdżać poza obszar Partnerstwa. Do tego rodzaju usług zaliczamy: usługi otoczenia i wsparcia biznesu oraz przedsiębiorczości (księgowe, doradcze, szkoleniowe), usługi lekarza specjalisty oraz specjalistyczne zabiegi, usługi z zakresu kultury wysokiej (teatr, koncerty, wystawy), doskazywanie się, edukacja własna, kursy, szkolenia.

Zestawiając ze sobą obydwie badania tj. internetowa ankieta opinii mieszkańców z matrycą bilansów usług można wysnuć bardzo podobne wnioski w każdym z pięciu głównych obszarów usług:

usługi oświatowe – obejmują wszystkie szczeble edukacji, od żłobka i edukacji wczesnoszkolnej do szkolnictwa wyższego. Uwzględniając wszystkie szczeble edukacji, ze szkolnictwem wyższym włącznie, rysuje się konkluzja, iż większość korzystającej z edukacji młodzieży korzysta z usług poza obszarem Partnerstwa. Usługi edukacyjne można podzielić na dwie kategorie: edukacja przedszkolna i podstawowa oraz edukacja ponadpodstawowa. W przypadku edukacji przedszkolnej i podstawowej niemal wszystkie usługi realizowane są we własnej gminie. Całkowicie odmienna sytuacja zarysowuje się już w przypadku szkolnictwa ponadpodstawowego, gdzie poza Gminą Miastko, wybór mieszkańców Partnerstwa pada na ośrodki zewnętrzne, powodując w efekcie migrację młodych mieszkańców, często na stałe.

usługi z zakresu opieki zdrowotnej – usługi z zakresu opieki zdrowotnej obejmują podstawową opiekę zdrowotną oraz specjalistyczną opiekę zdrowotną, w tym szpitalną. Wśród wszystkich gmin Partnerstwa zdecydowanie przeważa import usług zdrowotnych spoza obszaru partnerstwa, szczególnie wyraźnie obserwowany w przypadku specjalistycznej opieki zdrowotnej. W przypadku POZ przepływ usług jest bardziej zbilansowany w ramach danej gminy. Obserwowana jest prawidłowość, iż im wyższy stopień specjalistycznych usług zdrowotnych, tym częściej wybierany jest ośrodek zewnętrzny. Oczywiście zachowanie to jest całkowicie naturalne, gdyż to

ośrodki o znaczeniu ponadregionalnym oferują usługi na najwyższym poziomie. Najsilniejszym ośrodkiem w tym obszarze jest Miastko, prowadzące szpital publiczny, co nie zmienia faktu, że mieszkańcy częściej korzystają z tych usług na zewnątrz Partnerstwa.

usługi w zakresie kultura – usługi w obszarze kultura obejmują dosyć szeroki zakres – usługi kulturalne, rozrywkę i rekreację. Tutaj nie budzą wątpliwości dwie z kategorii tj. kultura wysoka (teatr, muzyka poważna, wystawy) i usługi kultury popularnej i rozrywki (kino, koncert, widowiska), które realizowane są w znaczącym stopniu poza obszarem Partnerstwa. Na obszarze partnerstwa nie występują tak wielkie ośrodki miejskie, na terenie których takie usługi mogłyby być realizowane na oczekiwanym poziomie. Natomiast w zakresie realizowania swoich pasji, uprawianie sportu i rekreacji, czy chociażby imprez sportowych, meczy, zawodów, itp. to mimo to, że w dalszym ciągu są one realizowane poza obszarem Partnerstwa, to już znaczna ilość tych usług realizowana jest także na terenie poszczególnych gmin. Świadczyć o tym może rozwijająca się infrastruktura sportowa, czy coraz większa dostępność miejsc rekreacyjnych. Nie bez znaczenia pozostaje również świadomość społeczna, że sport to zdrowie i coraz powszechniejsza kameralizacja usług rekreacyjnych (na poziom sąsiedzki czy indywidualny).

usługi rynku pracy – rynek pracy jest obszarem bardzo mocno wiążącym mieszkańców poszczególnych gmin z obszarem Partnerstwa. W badaniu opinii mieszkańców duża część respondentów wskazała, że miejscowość, w której mieszka jest jednocześnie jej miejscem pracy. Natomiast nie bez znaczenia pozostaje rynek pracy poza obszarem Partnerstwa, z którego korzysta blisko 1/4 ankietowanych osób. Również badanie matrycy bilansu usług pokazuje, że obszar poza Partnerstwem jest rzadziej wskazywany jako miejsce korzystania z usług rynku pracy niż w przypadku innych obszarów. Bardzo wyraźnie koresponduje to z ograniczoną dostępnością komunikacyjną partnerstwa, mocno oddziaływująca na brak dojazdów do pracy.

Podsumowując, na terenie partnerstwa ujawniają się typowe zależności w zakresie korzystania z usług. Jak wykazały przeprowadzone badania, z większości kategorii usług podstawowych mieszkańcy korzystają w gminie zamieszkania: zakup żywności i artykułów gospodarczych, podstawowa opieka zdrowotna, usługi typu „beauty”, edukacja przedszkolna i wczesnoszkolna, usługi budowlane i uprawianie rekreacji indywidualnej. Kategorie usług trudniej dostępnych w gminach wiejskich partnerstwa (edukacja ponadpodstawowa, pośrednictwo zawodowe i poszukiwanie pracy) realizowane są tylko w ośrodkach miejskich partnerstwa. Natomiast usługi wyższego rzędu, takie jak wydarzenia z zakresu kultury wysokiej, lecznictwo specjalistyczne, usługi wsparcia biznesu załatwiane są w dużych ośrodkach miejskich

poza obszarem partnerstwa. Takimi ośrodkami dla analizowanego obszaru partnerstwa są miasta satelity zlokalizowane w najbliższej odległości tj. Człuchów, Chojnice, Bytów, Kościerzyna, Słupsk, Biały Bór, Koszalin, Gdańsk.

Z powyższej listy usług należy zwrócić szczególną uwagę na usługi zdrowotne i ich stosunkowo niską podaż oraz jakość na terenie Partnerstwa – co stanowi jeden z czynników osłabiających atrakcyjność zamieszkania, a także całkowity brak usług szkolnictwa wyższego czy kształcenia dorosłych oraz dużą potrzebę realizacji życia zawodowego mieszkańców poza obszarem Partnerstwa – co powoduje tymczasowe lub trwałe migracje mieszkańców w kluczowym okresie życia (wiek pracujący).

3. Cele partnerstwa i ich operacjonalizacja

3.1. 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 liście intencyjnym z dnia 25 września 2020 roku zawiązującym Partnerstwo, i które uznano, za równoznaczne z misją partnerstwa.

Tabela 10: Misja partnerstwa wraz z celami szczegółowymi

MISJA PARTNERSTWA – CEL FUNKCJONOWANIA PARTNERSTWA	
Biorąc pod uwagę spójność ekonomiczną i społeczną Obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze i odróżnianie się zasadniczo od regionów sąsiadujących podejmuje się działania w celu poprawy sytuacji gospodarczej i społecznej obszaru, w tym działania na rzecz wzajemnej współpracy w celu opracowania i osiągnięcia celów, które w przyszłości przyczynią się do podniesienia wartości społecznej i ekonomicznej tej części regionu	
CELE SZCZEGÓŁOWE FUNKCJONOWANIA PARTNERSTWA	OPIS
1. CEL SZCZEGÓŁOWY	Rewitalizacja zdegradowanych obszarów, w tym terenów popegeerowskich
2. CEL SZCZEGÓŁOWY	Wzmoczenie opieki nad osobami starszymi i wykluczonymi oraz poprawa opieki zdrowotnej
3. CEL SZCZEGÓŁOWY	Dążenie do poprawy stanu infrastruktury, w szczególności drogowej
4. CEL SZCZEGÓŁOWY	Wsparcie przedsiębiorców
5. CEL SZCZEGÓŁOWY	Rozwój budownictwa mieszkaniowego
6. CEL SZCZEGÓŁOWY	Podejmowanie działań proekologicznych i inwestowania w OZE

7. CEL SZCZEGÓŁOWY	Poprawa jakości edukacji
8. CEL SZCZEGÓŁOWY	Poprawa atrakcyjności turystycznej

Źródło: opracowanie własne

3.2. Wizja i cele strategiczne Partnerstwa

Wizja strategiczna tworzy obraz rzeczywistości w dalszej perspektywie strategicznej, jako punkt odniesienia do realizacji długofalowych działań i interwencji. Z kolei cele strategiczne stanowią wskazanie kierunków średnioterminowych – do podjęcia w pierwszej, kilkuletniej perspektywie w celu dążenia do urzeczywistniania wizji, przy jednoczesnej świadomości potencjałów, ale też deficytów, które wzmacniają bądź osłabiają proces.

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 oraz celów wpłynęły:

- wyniki analizy danych społeczno-gospodarczych, które pokazały potencjały obszaru, ale i istniejące luki, deficyty 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 i celów strategicznych partnerstwa** zaproponowane zostało po kilkanaście propozycji warsztatowych, przedstawionych do refleksji i selekcji wg powyższych założeń.

Propozycje wizji oraz celów strategicznych zostały przedyskutowane i sformułowane w procesie wspólnej dyskusji, wypracowane w **ostatecznym kształcie** jak w kolejnych punktach.

3.2.1. Wizja Partnerstwa

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

- Wizji w formie haseł – jako określenia uproszczone, sloganowe, do wykorzystania jako element skojarzenia, promocji, marketingu;
- Wizji w formie pełnej – jako element refleksji, opisu oczekiwań i kierunku rozwoju w perspektywie wieloletniej.

Wizja w formie haseł – sloganów wygląda jak poniżej.

Tabela 11: Zatwierdzona wizja Partnerstwa – hasła/slogany

Nazwa kategorii	Opis kategorii
WIZJA PARTNERSTWA (HASŁA)	• Pomorze Środkowe tętniące naturą • (Środkowe) serce Pomorza • W zgodzie z naturą • Zrównoważone Partnerstwo • Świadome Partnerstwo • Partnerstwo na medal • Dostępność przede wszystkim • Po pierwsze dostępność • Środkowe Pomorze – tu żyje się najlepiej

Źródło: opracowanie własne

Z kolei wizja w formie pełnego opisu została przygotowana w następujący sposób.

Tabela 12: Zatwierdzona wizja Partnerstwa – pełen opis

Nazwa kategorii	Opis kategorii
WIZJA PARTNERSTWA (PEŁNA)	Obszar Partnerstwa Środkowego Pomorza zamieszkują szczęśliwi, zdrowi, zaopiekowani, bezpieczni i wykształceni mieszkańcy, mający łatwy dostęp do edukacji, kultury, opieki zdrowotnej i rekreacji, którzy realizując swoje marzenia i pasje, chętnie dzielą się nimi z innymi. Mieszkańcy, niezależnie od wieku, tworzą aktywną społeczność, chętnie włączają się w sprawy społeczne i obywatelskie, i wspólnie z różnymi podmiotami współtworzą i współdecydują o rozwoju swojego sąsiedztwa. Lokalni przedsiębiorcy działają w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu, korzystają z rozwiniętych stref gospodarczych i tworzą znane produkty lokalne, rozpoznawane nie tylko wśród mieszkańców Partnerstwa. Obszar Partnerstwa znajduje się w naturalnym, zielonym i ekologicznym środowisku, a jego wykorzystanie odbywa się w sposób zrównoważony. Partnerstwo korzysta z odnawialnych źródeł energii dążąc do wysokiej samowystarczalności energetycznej i dbając o recykling odpadów. Jednocześnie tereny zielone oraz liczne jeziora i rzeki są dostępne dla mieszkańców w celach rekreacyjnych i turystycznych, a infrastruktura pieszo-rowerowa oraz dostępne rozwiązania komunikacyjne zapewniają swobodny transport dla mieszkańców.

Źródło: opracowanie własne

3.2.2. Cele strategiczne Partnerstwa

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

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

- Cele operacyjne – odnoszące się szczegółowo do kierunków w ramach danego wymiaru rozwojowego, osobno społecznego, gospodarczego i środowiskowo-przestrzennego.

W efekcie zaproponowano pełną kafenię celów strategicznych.

Tabela 13: Zatwierdzone cele strategiczne Partnerstwa

Nazwa kategorii	Opis kategorii
CEL GŁÓWNY	WYSOKA DOSTĘPNOŚĆ I JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	Wysoka jakość usług dla mieszkańców
1.1 Cel operacyjny: społeczny	Integracja i aktywizacja mieszkańców
1.2 Cel operacyjny: społeczny	Wysoka jakość usług publicznych
1.3 Cel operacyjny: społeczny	Współpraca międzysektorowa
2. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	Zrównoważony rozwój przedsiębiorczości
2.1 Cel operacyjny: gospodarczy	Rozwinięty rynek produktów lokalnych
2.2 Cel operacyjny: gospodarczy	Inwestycje w biznes społecznie odpowiedzialny
2.3 Cel operacyjny: gospodarczy	Rozwinięta infrastruktura gospodarcza
3. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	Dostępność przestrzeni
3.1 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna
3.2 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Zrównoważona turystyka
3.3 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Rozwinięta infrastruktura ekologiczna

Źródło: opracowanie własne

3.2.3. Kierunki działań strategicznych

Cele te zostały jednocześnie zdefiniowane poprzez dokonanie ich opisu wyznaczającego kierunki działań rozwoju strategicznego – doprecyzowanie zakresu danego celu, czy to na poziomie ogólnym, szczegółowym czy operacyjnym.

Cel główny został zdefiniowany jak poniżej.

Tabela 14: Cel główny – definicja

Nazwa kategorii	Opis kategorii
CEL GŁÓWNY	Wysoka dostępność i jakość życia mieszkańców
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Zasadniczy cel strategiczny do realizacji koncentrujący się na dostępności usług publicznych oraz ich jakości w kontekście życia mieszkańców, zarówno w sensie indywidualnego dobra (zdrowie, bezpieczeństwo, rozwój, edukacja), jak i wspólnoty (komunikacja, czas wolny, możliwość realizacji i współdziałania dla rozwoju lokalnego)

Źródło: opracowanie własne

Cele dotyczące **wymiaru społecznego** zostały zdefiniowane i określone za pomocą kierunków działań jak poniżej.

Tabela 15: Cele społeczne – definicje

Nazwa kategorii	Opis kategorii
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	Wysoka jakość usług dla mieszkańców
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Główny cel w obszarze społecznym mający zapewnić wysokiej jakości usługi publiczne służące mieszkańcom całego Partnerstwa oraz możliwość samorealizacji i rozwoju, co pozwoli na zatrzymanie negatywnych trendów demograficznych i zwiększenie atrakcyjności miejsca zamieszkania
1.1 Cel operacyjny: społeczny	Integracja i aktywizacja mieszkańców
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Działania wspierające integrację i aktywność międzypokoleniową, nowych mieszkańców z dotychczasowymi, mieszkańców z różnych środowisk, mieszkańców poszczególnych samorządów, wspieranie talentów i ich promocję, edukację pozasystemową, działania kulturalne,

	edukacyjne, integracyjne, promocyjne dla zmiany trendów demograficznych i wspierania lokalnych środowisk
1.2 Cel operacyjny: społeczny	Wysoka jakość usług publicznych
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Poprawa jakości infrastruktury - mieszkaniowej, komunikacyjnej, edukacyjnej, medycznej, kulturalnej, opieki nad dziećmi i innej służącej dla mieszkańców; wykorzystanie wzajemnych dobrych praktyk; inicjatywy w celu wspólnego dostarczania usług dla kilku partnerów i optymalizacja tych usług; działania rewitalizacyjne i chroniące potencjał Partnerstwa
1.3 Cel operacyjny: społeczny	Współpraca międzysektorowa
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Rozwój współpracy z grupami i organizacjami publicznymi, społecznymi, pozarządowymi, gospodarczymi, ale też grupami nieformalnymi (np. seniorzy, młodzież), w celu wzajemnego sieciowania i wymiany doświadczeń

Źródło: opracowanie własne

Cele dotyczące **wymiaru gospodarczego** zostały zdefiniowane i określone za pomocą kierunków działań jak poniżej.

Tabela 16: Cele gospodarcze – definicje

Nazwa kategorii	Opis kategorii
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	Zrównoważony rozwój przedsiębiorczości
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Rozwój przedsiębiorczości z poszanowaniem zasad odpowiedzialności, ochrony środowiska i wspierania lokalnego rynku pracy; inwestycje w wysokiej jakości usługi i infrastrukturę wspierające gospodarkę
1.1 Cel operacyjny: gospodarczy	Rozwinięty rynek produktów lokalnych
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Wsparcie rozwoju lokalnych produktów poprzez wspólne działania promocyjne i inwestycyjne samorządów
1.2 Cel operacyjny: gospodarczy	Inwestycje w biznes społecznie odpowiedzialny

KIERUNKI DZIAŁAŃ	Inwestycje w rozwój przede wszystkim lokalnych przedsiębiorstw, w szczególności sektora MŚP, w tym promocja i wsparcie inicjatyw społeczno-gospodarczych – tworzenia i utrzymania spółdzielni socjalnych i promocji ich oferty. Wsparcie inwestycyjne i promocyjne przedsiębiorstw kierujących się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w szczególności poszanowania środowiska naturalnego i działań nieinwazyjnych.
1.3 Cel operacyjny: gospodarczy	Rozwinięta infrastruktura gospodarcza
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Rozwój infrastruktury niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej – od infrastruktury drogowej, IT, instalacji gospodarczych, w szczególności poprzez wyodrębnianie stref gospodarczych

Źródło: opracowanie własne

Cele dotyczące **wymiaru środowiskowo-przestrzennego** zostały zdefiniowane jak poniżej.

Tabela 17: Cele środowiskowo-przestrzenne – definicje

Nazwa kategorii	Opis kategorii
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	Dostępność przestrzeni
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Wysoka dostępność przestrzeni Partnerstwa - naturalnych terenów zielonych oraz sposobów wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji; Poszanowanie wartości ekologicznych, rozwój zrównoważonej turystyki dla mieszkańców i działania proekologiczne
1.1 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Inwestycje w usługi i infrastrukturę komunikacyjną - zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną; w tym infrastruktura drogowa, pieszka, rowerowa, rozwój alternatywnych środków transportu, cyfryzację transportu, zrównoważoną mobilność i współpracę między Partnerami
1.2 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Zrównoważona turystyka

KIERUNKI DZIAŁAŃ	Wykorzystanie dostępnych terenów zielonych dla zapewnienia usług rekreacyjnych i turystycznych dla mieszkańców, z poszanowaniem ich naturalnego charakteru; Inwestycje w promocję i tworzenie marki turystycznej (zrównoważonej) dla turysty zewnętrznego; współpraca z podmiotami publicznymi, prywatnymi i pozarządowymi w obszarze rozwoju rekreacji i przemysłów czasu wolnego
1.3 Cel operacyjny: środ.-przestrz.	Rozwinięta infrastruktura ekologiczna
KIERUNKI DZIAŁAŃ	Inwestycje w edukację, promocję, usługi i infrastrukturę energetyczną - wykorzystania odnawialnych źródeł energii, efektywność energetyczna i dążenie do samowystarczalności energetycznej; Gospodarka wodna – retencja, zagospodarowanie wód opadowych, zabezpieczenie przed kataklizmami ekologicznymi, ochrona naturalnych zbiorników wody, dostęp do wody pitnej, gospodarka ściekowa, edukacja, promocja; Gospodarka odpadami: recykling, re-use, gospodarka obiegu zamkniętego, system zbierania i zagospodarowania odpadów komunalnych, edukacja, promocja

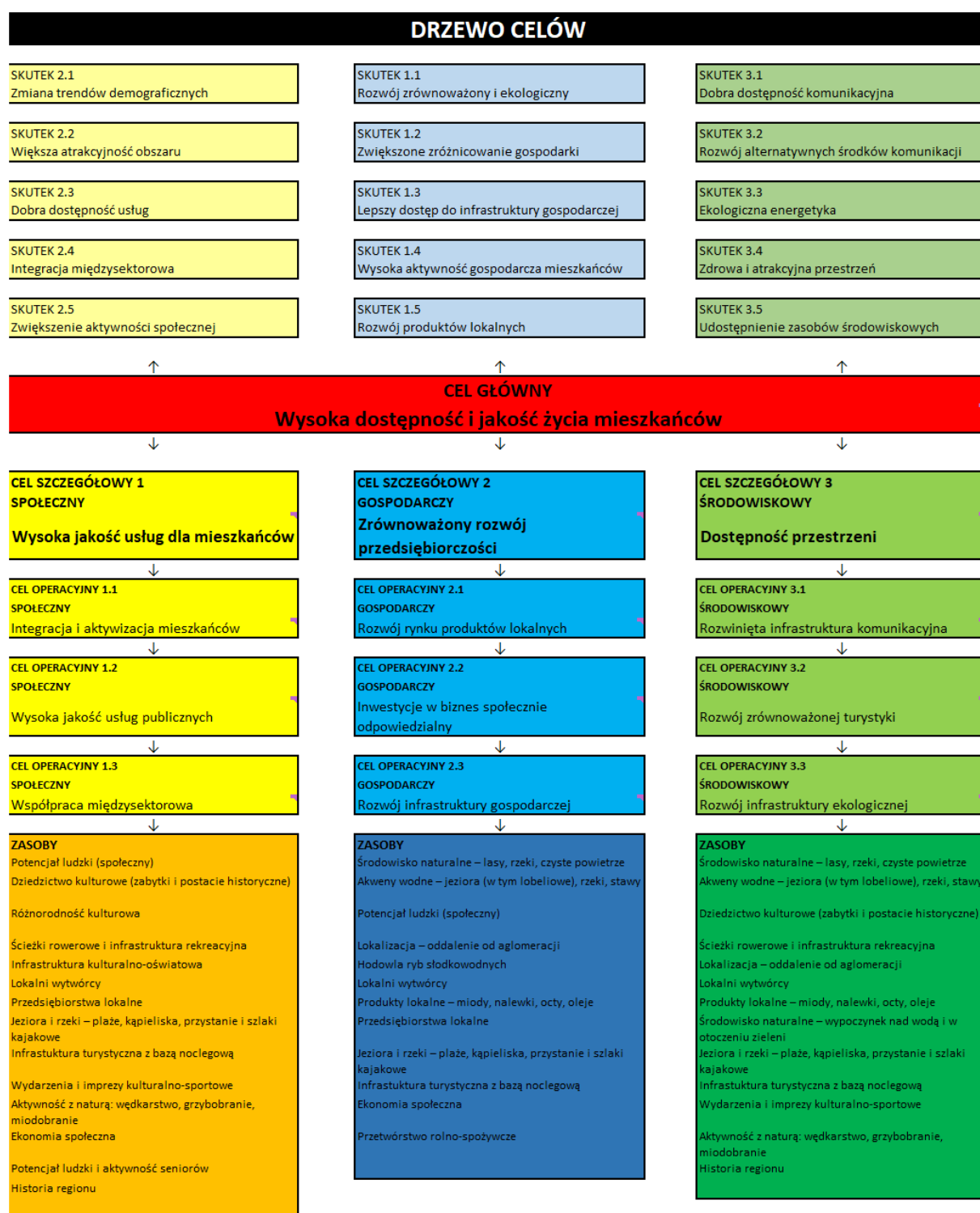
Źródło: opracowanie własne

3.2.4. Zgodność logiczna celów strategicznych

Dla wypracowanych i opisanych celów strategicznych przygotowane zostały matryce logiczne w zakresie celów i powiązania z zasobami oraz problemami.

Matryca w formie **drzewa celów**, uwzględniająca przyczyny, podstawy do wykorzystania (zasoby i produkty) oraz spodziewane skutki interwencji strategicznych wyodrębnione dla każdego z celów strategicznych, znajduje się poniżej.

Rysunek 8: Matryca logiczna – drzewo celów



Źródło: opracowanie własne

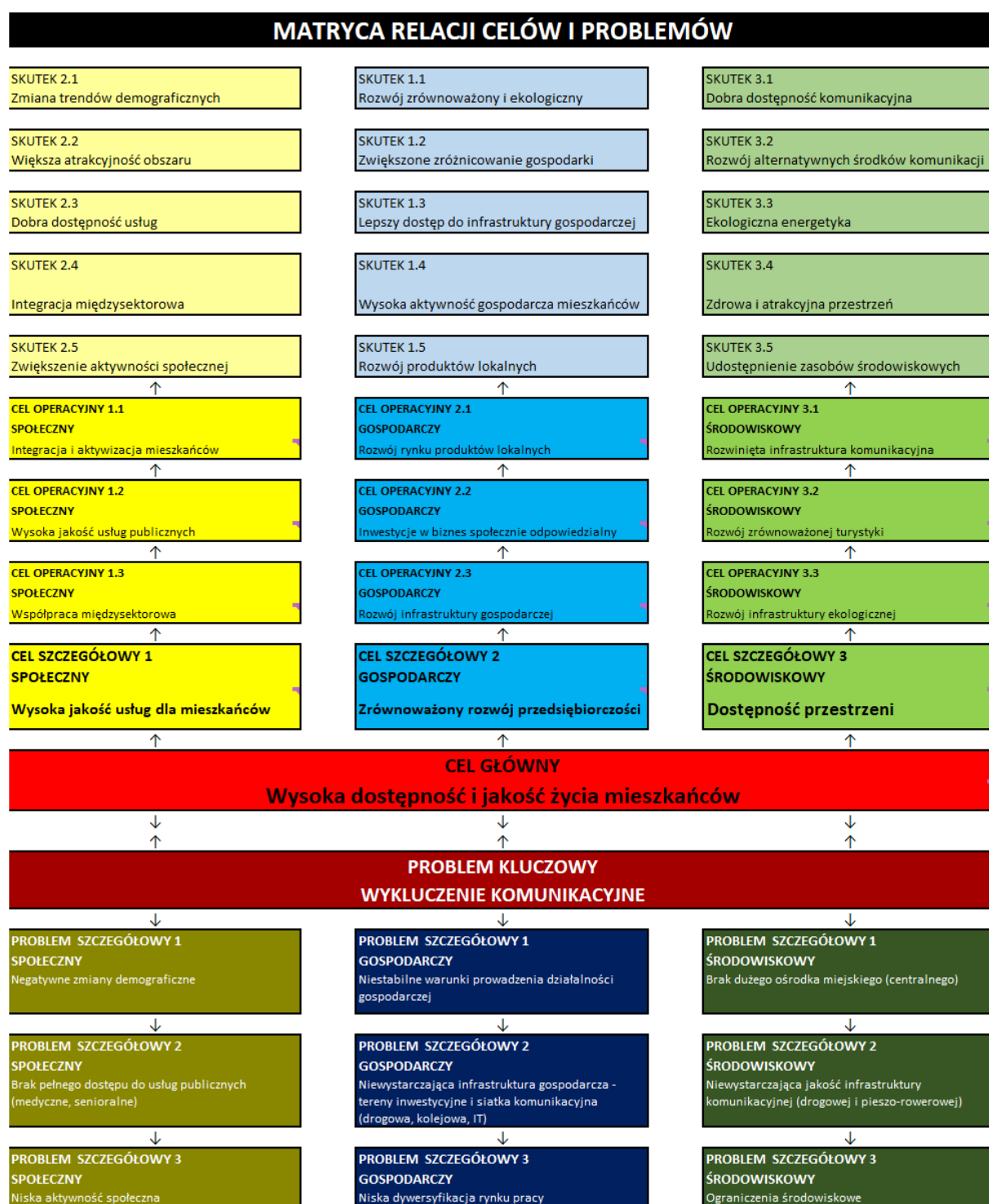
Zatwierdzone cele strategiczne **odpowiadają** zidentyfikowanym na etapie diagnostycznym **kluczowym problemom i wyzwaniom**, mają **charakter zintegrowany**, łącząc różne obszary problemowe wynikające z przeprowadzonej

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

Zidentyfikowana siatka celów wraz z ich cechami odnosić się powinna do zidentyfikowanych problemów głównych i szczegółowych, ich przyczyn i możliwych skutków. Poziom spójności i **nakładanie się celów na problemy** jest kluczowe w kontekście potencjalnej **skuteczności strategii** i podejmowanych interwencji, wg zasady, że podejmowane działania powinny wykorzystywać potencjały i niwelować problemy w możliwie najszerszy i trwały sposób.

Relację między celami i problemami obrazuje poniższy schemat.

Rysunek 9: Matryca relacji celów i problemów



Źródło: opracowanie własne

Zidentyfikowana kafeteria celów strategicznych i operacyjnych wraz z ich cechami odnosić się powinna również do zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych. Poziom spójności i **nakładanie się celów operacyjnych na potrzeby** jest kluczowe w kontekście potencjalnej **skuteczności strategii** i podejmowanych interwencji, wg

zasady, że podejmowane działania powinny realizować kluczowe potrzeby rozwojowe obszaru w możliwie najszerszy i trwały sposób.

Relację między celami operacyjnymi i potrzebami obrazuje poniższa tabela.

Tabela 18: Matryca relacji celów operacyjnych i potrzeb rozwojowych

CELE STRATEGII	REALIZOWANE POTRZEBY ROZWOJOWE
CEL SZCZEGÓŁOWY 1 SPOŁECZNY: Wysoka jakość usług dla mieszkańców	
CEL OPERACYJNY 1.1: Integracja i aktywizacja mieszkańców	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 2. Aktywizacja społeczności lokalnej 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie)
CEL OPERACYJNY 1.2: Wysoka jakość usług publicznych	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 3. Rozwój infrastruktury lokalnej kultury i edukacji 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie)
CEL OPERACYJNY 1.3: Współpraca międzysektorowa	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 10. Wspólne inicjatywy usług turystycznych (promocja, marka, produkty turystyczne)
CEL SZCZEGÓŁOWY 2 GOSPODARCZY: Zrównoważony rozwój przedsiębiorczości	
CEL OPERACYJNY 2.1: Rozwinięty rynek produktów lokalnych	2. Aktywizacja społeczności lokalnej 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 9. Rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej 10. Wspólne inicjatywy usług turystycznych (promocja, marka, produkty turystyczne)

CEL OPERACYJNY 2.2: Inwestycje w biznes społecznie odpowiedzialny	2. Aktywizacja społeczności lokalnej 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 9. Rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej 10. Wspólne inicjatywy usług turystycznych (promocja, marka, produkty turystyczne)
CEL OPERACYJNY 2.3: Rozwinięta infrastruktura gospodarcza	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 5. Rozwój infrastruktury drogowej 6. Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej
CEL SZCZEGÓŁOWY 3 ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY: Dostępność przestrzeni	
CEL OPERACYJNY 3.1: Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 5. Rozwój infrastruktury drogowej 6. Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej 7. Rozwój alternatywnych środków komunikacji wewnętrznej
CEL OPERACYJNY 3.2: Zrównoważona turystyka	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 9. Rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej 10. Wspólne inicjatywy usług turystycznych (promocja, marka, produkty turystyczne)
CEL OPERACYJNY 3.3: Rozwinięta infrastruktura ekologiczna	1. Wspólne inicjatywy w obszarze usług publicznych (edukacyjnych, medycznych, komunikacyjnych, mieszkaniowych, itd.) 4. Wymiana doświadczeń w obszarze usług publicznych i prywatnych (sieciowanie) 8. Rozwój inwestycji OZE

Źródło: opracowanie własne

W kontekście zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, kluczowe jest uzyskanie spójności pomiędzy proponowanymi celami strategicznymi danego obszaru z założeniami strategicznymi wyższego rzędu. Zidentyfikowane kierunki interwencji muszą niejako wpisywać się w cele nadrzędne i nie powinny stać w sprzeczności z tymi celami.

Wypracowane cele strategiczne zachowują **pełną zgodność** i spójność z obowiązującymi **dokumentami strategicznymi krajowymi i regionalnymi**, co potwierdza przeprowadzona analiza porównawcza i celowa przyjętych celów strategicznych z celami strategicznymi określonymi w kluczowych dokumentach:

- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030²
- Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030³
- Regionalny Program Strategiczny w zakresie bezpieczeństwa środowiskowego i energetycznego⁴
- Regionalny Program Strategiczny w zakresie edukacji i kapitału społecznego⁵
- Regionalny Program Strategiczny w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego⁶
- Regionalny Program Strategiczny w zakresie mobilności i komunikacji⁷

² „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"

³ „Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030”, stanowiąca załącznik do uchwały nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku.

⁴ „Regionalny Program Strategiczny w zakresie bezpieczeństwa środowiskowego i energetycznego” stanowiący załącznik nr 1 do Uchwały nr 756/271/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 lipca 2021 r.

⁵ „Regionalny Program Strategiczny w zakresie edukacji i kapitału społecznego” stanowiący załącznik nr 1 do Uchwały nr 757/271/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 lipca 2021 r.

⁶ „Regionalny Program Strategiczny w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego” stanowiący załącznik nr 1 do uchwały nr 61/421/23 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 17 stycznia 2023 r.

⁷ „Regionalny Program Strategiczny w zakresie mobilności i komunikacji” stanowiący załącznik nr 1 do Uchwały nr 842/381/22 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 30 sierpnia 2022 r.

- Regionalny Program Strategiczny zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego i wrażliwości społecznej⁸
- Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027⁹

W odniesieniu do celu **głównego** zastosowanie znajduje poniższa tabela.

Tabela 19: Odniesienie celu głównego do strategii wyższego rzędu

Odniesienie	Uzasadnienie
CEL GŁÓWNY	WYSOKA DOSTĘPNOŚĆ I JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	Cel główny: Efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnych osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym 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. Cel. 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym W ramach którego zakłada się wsparcie o charakterze wyrównawczym, ukierunkowane na przezwyciężenie barier i problemów obszarów o mniej korzystnych uwarunkowaniach rozwojowych, gdzie wdrażane będą zintegrowane pakiety działań, skoncentrowane na identyfikacji i wykorzystaniu ich zasobów oraz potencjałów. Ponadto, na obszarach powiązanych funkcjonalnie wspierane będą inwestycje uzupełniające braki w wyposażeniu w

⁸ „Regionalny Program Strategiczny zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego i wrażliwości społecznej” stanowiący załącznik nr 1 do uchwały nr 758/271/21 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 lipca 2021 r.

⁹ „Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027”, dokument zatwierdzony decyzją wykonawczą Komisji Europejskiej nr C(2022) 8860 z dnia 7 grudnia 2022 r.

	infrastrukturę warunkującą dostępność ich mieszkańców do podstawowych usług i dóbr i zapewniającą ich włączenie w procesy rozwojowe. Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych Wykorzystywane będą instrumenty wsparcia ukierunkowane na tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności, innowacyjności, ale też tworzenie klimatu inwestycyjnego w oparciu o kapitał terytorialny oraz takie czynniki rozwoju, które mogą zostać wykreowane lub ulepszone.
STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO 2030	III. STRATEGICZNE WYZWANIA ROZWOJOWE 1. Zmiany klimatu. Zwiększanie bezpieczeństwa środowiskowego i energetycznego, w tym działania adaptacyjne do zmian klimatu, monitorowanie stanu środowiska oraz kształtowanie otoczenia, które ogranicza presję na środowisko i przeciwdziała jego degradacji, przy jednoczesnym dążeniu do neutralności klimatycznej, poprzez ograniczanie emisji, wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym. 2. Usługi publiczne i stan zdrowia mieszkańców. Poszerzenie oferty oraz poprawa dostępności i jakości zindywidualizowanych usług publicznych dla wszystkich mieszkańców, w tym osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. 3. Edukacja. Poprawa jakości usług edukacyjnych na wszystkich etapach kształcenia z uwzględnieniem potrzeb gospodarki i rynku pracy, postępu technologicznego i wyzwań cywilizacyjnych, przy jednoczesnym zapewnieniu równego dostępu dla wszystkich mieszkańców. 4. Kapitał społeczny i kultura zaufania. Rozwój aktywnej, otwartej, wrażliwej, świadomej i silnej wspólnoty, dla której wartość stanowi różnorodność kulturowa, bogate dziedzictwo, a także wzrost kompetencji mieszkańców warunkujących zdolność do funkcjonowania i samoorganizacji w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości z uwzględnieniem społecznej roli kultury. 5. Spójność wewnętrzna regionu i mobilność mieszkańców. Rozwój infrastruktury i oferty transportu zbiorowego oraz dróg publicznych niwelujący dysproporcje wewnątrz regionu, eliminujący wykluczenie transportowe i zapewniający dostęp wszystkich mieszkańców do dobrej jakości usług publicznych (m.in. edukacji, ochrony zdrowia, kultury). 6. Baza gospodarcza. Wzrost konkurencyjności gospodarczej poprzez pełniejsze wykorzystanie endogenicznego potencjału, podejmowanie współpracy biznesu, sektora naukowo-badawczego oraz publicznego w celu budowania przewagi technologicznej, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej jakości zasobów i miejsc pracy.

	7. Zmiany technologiczne i cyfryzacja życia. Wykorzystanie cyfryzacji i zachodzących zmian technologicznych jako nowego motoru wzrostu i przełamywania wykluczenia, oraz skuteczne przejście transformacji cyfrowej z uwzględnieniem potencjału instytucjonalnego oraz kompetencji administracji publicznej, biznesu, sektora pozarządowego oraz mieszkańców. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030 stanowi również nadrzędny dokument do tematycznych opracowań strategicznych, pięciu Regionalnych Programów Strategicznych w zakresie: 1) bezpieczeństwa środowiskowego i energetycznego, 2) bezpieczeństwa zdrowotnego i wrażliwości społecznej, 3) edukacji i kapitału społecznego, 4) gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego, 5) mobilności i komunikacji. Programy te określają sposób realizacji celów SRWP 2030, diagnozują potrzeby zdefiniowanych grup docelowych, a także wskazują wyzwania i kierunki działań inwestycyjnych w wymienionych obszarach tematycznych (tzw. mapowanie potrzeb).
FUNDUSZE EUROPEJSKIE DLA POMORZA 2021-2027	Program Fundusze Europejskiej dla Pomorza 2021-2027 jest jednym z narzędzi realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, powiązany również merytorycznie z pięcioma Regionalnymi Programami Strategicznymi w zakresie: 1) bezpieczeństwa środowiskowego i energetycznego, 2) bezpieczeństwa zdrowotnego i wrażliwości społecznej, 3) edukacji i kapitału społecznego, 4) gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego, 5) mobilności i komunikacji. Program FEP 2021-2027 operacjonalizuje na poziomie regionalnym realizację celów polityki Komisji Europejskiej: • CP1: Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa dzięki wspieraniu innowacyjnej i inteligentnej transformacji gospodarczej oraz regionalnej łączności cyfrowej • CP2: Bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i

	przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem, oraz zrównoważonej mobilności miejskiej • CP3: Lepiej połączona Europa dzięki zwiększeniu mobilności • CP4: Europa o silniejszym wymiarze społecznym, bardziej sprzyjająca włączeniu społecznemu i wdrażająca Europejski filar praw socjalnych • CP5: Europa bliższa obywatelom dzięki wspieraniu zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju wszystkich rodzajów terytoriów oraz inicjatyw lokalnych
--	--

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do celu szczegółowego: **społecznego** zastosowanie znajduje poniższa tabela.

Tabela 20: Odniesienie celu szczegółowego: społecznego do strategii wyższego rzędu

Odniesienie	Uzasadnienie
2. CEL SZCZEGÓŁOWY: SPOŁECZNY	WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG DLA MIESZKAŃCÓW
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	Cel 1.1. Wzmacnianie szans rozwojowych obszarów słabszych gospodarczo Polityka regionalna tam, gdzie występuje zagrożenie trwałą marginalizacją, zostanie ukierunkowana na integrację świadczenia usług w skali obszaru powiązanego funkcjonalnie. Wspierana też będzie aktywizacja podmiotów publicznych, prywatnych, ekonomii społecznej i mieszkańców na rzecz rozwoju i współpracy, w tym poprzez szersze wykorzystanie partnerstw publiczno-publicznych i międzysektorowych. Cel 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów Wspieranie rozwoju infrastruktury należy do jednych z ważniejszych działań podejmowanych przez władze regionalne w celu stymulowania rozwoju różnego typu obszarów (miejskich i wiejskich) i podnoszenia jego konkurencyjności i atrakcyjności, jak również ożywienia otoczenia i wzrostu dobrobytu społeczności lokalnych. Konieczne jest wyrównywanie różnicowań między i wewnątrzregionalnych w dostępie do infrastruktury usług publicznych, w tym w szczególności budowy sieci połączeń transportowych czy infrastruktury komunalnej i społecznej. Cel 2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego

	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 kształcenia dzieci, młodzieży, ale też dorosłych.
STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO 2030	1.3 Bezpieczeństwo zdrowotne Ukierunkowanie tematyczne: – Kształtowanie współodpowiedzialności mieszkańców za ich stan zdrowia. – Intensyfikacja działań profilaktycznych w zakresie chorób cywilizacyjnych i innych chorób zmiennych epidemiologicznie, w tym z wykorzystaniem potencjału pracodawców oraz NGO. – Rozwój usług e-zdrowia, w tym telemedycyny. – Wsparcie innowacji w zakresie zdrowia. – Deinstytucjonalizacja usług zdrowotnych, zwłaszcza w psychiatrii i opiece długoterminowej. – Upowszechnianie opieki koordynowanej i środowiskowej oraz współdziałania opieki zdrowotnej z systemem usług społecznych. 2.1 Fundamenty edukacji Ukierunkowanie tematyczne: – Poprawa dostępności i jakości oferty edukacji przedszkolnej. – Rozwój kompetencji kluczowych uczniów. – Rozwój narzędzi i kompetencji cyfrowych w procesie nauczania. – Podnoszenie kompetencji nauczycieli, dyrektorów szkół i kadry zarządzającej edukacją, w tym w zakresie wsparcia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. – Skoordynowane wsparcie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym realizacja działań na rzecz dzieci i młodzieży szczególnie uzdolnionych oraz rozwój edukacji włączającej (m.in. w oparciu o wzmocniony potencjał poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych). – Rozwój edukacji regionalnej i etnicznej.

- Wzmocnienie integrującej roli szkół oraz ich współpracy ze środowiskiem lokalnym.
- Tworzenie sieci współpracy oraz rozwój dialogu edukacyjnego i współpracy międzysektorowej.
- Rozwój doradztwa zawodowego w szkołach i placówkach oświatowych.
- Selektywne wsparcie kształcenia zawodowego w branżach kluczowych dla gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem tzw. zawodów przyszłości i nowoczesnych technologii.

2.2 Wrażliwość społeczna

Ukierunkowanie tematyczne:

- Rozwój usług społecznych (w tym kadry i infrastruktury), w szczególności w formule zdeinstytucjonalizowanej, przy wykorzystaniu potencjału PES i NGO, na rzecz rodzin, osób z niepełnosprawnościami, osób potrzebujących wsparcia w codziennym funkcjonowaniu i ich opiekunów oraz seniorów.
- Likwidacja barier instytucjonalnych i fizycznych w dostępie do wszystkich usług publicznych, m.in. poprzez stosowanie zasad projektowania uniwersalnego.
- Aktywizacja i (re)integracja społeczna oraz zawodowa osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, w tym osób potrzebujących wsparcia w codziennym funkcjonowaniu i ich opiekunów, seniorów, osób z niepełnosprawnościami, kobiet, dzieci i młodzieży.
- Skuteczna i trwała integracja imigrantów, w tym poprzez działania z obszaru edukacji, kultury, zdrowia i pomocy społecznej.
- Realizacja programów w zakresie: przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wyrównywania szans osób z niepełnosprawnościami, rozwoju ekonomii społecznej, współpracy z NGO, wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, przeciwdziałania przemocy w rodzinie, przeciwdziałania narkomanii oraz profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych.
- Wsparcie JST oraz NGO w tworzeniu i upowszechnianiu rozwiązań cyfrowych zwiększających świadomość obywatelską oraz partycypację społeczną.
- Wdrożenie mechanizmów kompleksowego wsparcia aktywności obywatelskiej i wolontariatu oraz tworzenie trwałych platform współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorcami i sektorem publicznym.

2.3 Kapitał społeczny

Ukierunkowanie tematyczne:

- Podnoszenie wiedzy i świadomości wszystkich mieszkańców w obszarach kluczowych dla regionu, w szczególności: aktywności obywatelskiej i równego traktowania, kultury i tożsamości regionalnej, środowiska i klimatu, zdrowego

	trybu życia, racjonalnych zachowań komunikacyjnych, cyfryzacji oraz przedsiębiorczości. – Zachowanie i upowszechnienie dziedzictwa kulturowego materialnego i niematerialnego. – Podnoszenie kompetencji kadr kultury i turystyki (w obszarze krajoznawstwa), głównie na poziomie lokalnym. – Rozwój infrastruktury (instytucji) kultury, e-kultury oraz oferty uwzględniającej zagadnienia różnorodności kulturowej i dialogu obywatelskiego. – Realizacja kompleksowych przedsięwzięć rewitalizacyjnych. – Zagospodarowanie przestrzeni publicznych w sposób integrujący społeczności lokalne oraz podnoszenie świadomości w zakresie planowania przestrzennego i architektury. 3.2 Rynek pracy Ukierunkowanie tematyczne: – Rozwój kształcenia ustawicznego dostosowanego do potrzeb regionalnej gospodarki (w szczególności ISP oraz branż kluczowych dla gospodarki). – Poprawa dostępności i jakości usług poradnictwa zawodowego. – Pozyskiwanie i rozwijanie talentów, a także pozyskiwanie pracowników w zawodach deficytowych. – Poprawa dostępności i jakości oferty zorganizowanych form opieki nad dziećmi do lat 3.
FUNDUSZE EUROPEJSKIE DLA POMORZA 2021-2027	5. Fundusze europejskie dla silnego społecznie Pomorza (EFS+) (a) poprawa dostępu do zatrudnienia i działań aktywizujących dla wszystkich osób poszukujących pracy, w szczególności osób młodych, zwłaszcza poprzez wdrażanie gwarancji dla młodzieży, długotrwale bezrobotnych oraz grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, jak również dla osób biernych zawodowo, a także poprzez promowanie samozatrudnienia i ekonomii społecznej W obszarze poprawy sytuacji na rynku pracy, wspierane będą następujące działania: wsparcie osób zatrudnionych na umowach krótkoterminowych, umowach cywilno-prawnych, ubogich pracujących, osoby z niepełnosprawnościami, o ograniczonej mobilności, wsparcie osób młodych

	pozostających bez pracy znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy (c) wspieranie zrównoważonego pod względem płci uczestnictwa w rynku pracy, równych warunków pracy oraz lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, w tym poprzez dostęp do przystępnej cenowo opieki nad dziećmi i osobami wymagającymi wsparcia w codziennym funkcjonowaniu W ramach Celu realizowane będą działania służące wzmocnieniu równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz zapewnieniu większej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. (d) wspieranie dostosowania pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian, wspieranie aktywnego i zdrowego starzenia się oraz zdrowego i dobrze dostosowanego środowiska pracy, które uwzględni zagrożenia dla zdrowia W ramach Celu w obszarze aktywnego i zdrowego starzenia się wspierane będą działania przyczyniające się do wydłużenia aktywności zawodowej mieszkańców województwa oraz wzrostu świadomości roli profilaktyki i zdrowego trybu życia w zapobieganiu chorobom, które stanowią istotną barierę w utrzymaniu i wydłużaniu aktywności zawodowej. (f) Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami W obszarze edukacji przedszkolnej, wspierane będą działania kompleksowe, mające na celu podniesienie jej jakości i dostępności (g) wspieranie uczenia się przez całe życie, w szczególności elastycznych możliwości podnoszenia i zmiany kwalifikacji dla wszystkich, z uwzględnieniem umiejętności w zakresie przedsiębiorczości i kompetencji cyfrowych, lepsze przewidywanie zmian i zapotrzebowania na nowe umiejętności na podstawie potrzeb rynku pracy, ułatwianie zmian ścieżki kariery zawodowej i wspieranie mobilności zawodowej W ramach Celu realizowane będą następujące działania w zakresie usług rozwojowych, wsparcia kompetencji podstawowych, wsparcia dla osób dorosłych i nabywania kwalifikacji (h) Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji
--	---

	W obszarze aktywizacji społecznej i zawodowej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz osób biernych zawodowo, wspierane będą działania wykorzystujące instrumenty aktywizacji społecznej, zawodowej, edukacyjnej i zdrowotnej. (k) zwiększanie równego i szybkiego dostępu do dobrej jakości, trwałych i przystępnych cenowo usług, w tym usług, które wspierają dostęp do mieszkań oraz opieki skoncentrowanej na osobie, w tym opieki zdrowotnej; modernizacja systemów ochrony socjalnej, w tym wspieranie dostępu do ochrony socjalnej, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i grup w niekorzystnej sytuacji; poprawa dostępności, w tym dla osób z niepełnosprawnościami, skuteczności i odporności systemów ochrony zdrowia i usług opieki długoterminowej W obszarze usług społecznych i zdrowotnych wspierane będą wyłącznie działania przyczyniające się do deinstytucjonalizacji usług w województwie oraz zapobiegania umieszczeniu osób w instytucjach pobytu długoterminowego. W szczególności wspierana będzie deinstytucjonalizacja usług na rzecz osób z zaburzeniami psychicznymi (w tym dzieci i młodzieży), osób z niepełnosprawnościami, seniorów, dzieci i młodzieży (w tym objętych wsparciem wynikającym z ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej), osób w kryzysie bezdomności i dotkniętych wykluczeniem z dostępu do mieszkań oraz społeczności marginalizowanych. (l) Wspieranie integracji społecznej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, w tym osób najbardziej potrzebujących i dzieci W ramach Celu przewiduje się realizację kompleksowych działań koordynowanych przez SWP w zakresie wspierania powstawania i konsolidacji inicjatyw systematycznej współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorcami tworzących mechanizm wsparcia oddolnych przedsięwzięć na rzecz rozwoju wspólnot lokalnych 6. Fundusze europejskie dla silnego społecznie Pomorza (EFRR) (ii) Poprawa równego dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój łatwo dostępnej infrastruktury, w tym poprzez wspieranie odporności w zakresie kształcenia i szkolenia na odległość oraz online W ramach Celu prowadzona będzie interwencja na rzecz rozwoju szkolnictwa zawodowego, dostosowana do regionalnych i lokalnych potrzeb w zakresie rynku pracy i gospodarki, realizowana w sposób kompleksowy (iii) Wspieranie włączenia społeczno-gospodarczego społeczności marginalizowanych, gospodarstw domowych o niskich dochodach oraz grup w niekorzystnej sytuacji, w tym osób o szczególnych potrzebach, dzięki
--	--

	zintegrowanym działaniom obejmującym usługi mieszkaniowe i usługi społeczne W ramach Celu wspierane będą wyłącznie działania przyczyniające się do deinstytucjonalizacji usług społecznych w województwie oraz zapobiegania umieszczeniu osób w instytucjach pobytu długoterminowego. (v) zapewnianie równego dostępu do opieki zdrowotnej i wspieranie odporności systemów opieki zdrowotnej, w tym podstawowej opieki zdrowotnej, oraz wspieranie przechodzenia od opieki instytucjonalnej do opieki rodzinnej i środowiskowej W ramach Celu wspierane będą działania na rzecz dostosowania zasobów organizacyjnych systemu ochrony zdrowia i ich funkcji do rzeczywistych potrzeb i populacyjnych wyzwań zdrowotnych oraz poprawy dostępności do skutecznych i efektywnych kosztowo metod profilaktyki, diagnostyki i terapii zgodnie z postępem wiedzy medycznej i uwzględnieniem osiągnięć nowoczesnych technologii (vi) Wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym i innowacjach społecznych Wszystkie działania realizowane w ramach Celu przyczyniać się będą do wzmacniania roli kultury i zrównoważonej turystyki w procesie zwiększania spójności społecznej województwa i będą dotyczyć podnoszenia kompetencji kadr kultury i turystyki w zakresie prowadzenia działalności kulturalnej i turystycznej, nawiązywania współpracy i partnerstw ponadinstytucjonalnych, efektywnego udostępniania potencjalnym odbiorcom produktów kultury adekwatnych do ich potrzeb oraz rozwoju społecznych funkcji kultury i turystyki wpływających na wzrost wiedzy oraz zmianę zachowań i postaw w obszarze kultury i tożsamości regionalnej. 7. Fundusze europejskie dla Pomorza bliższego obywatelom (i) Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach miejskich W ramach Celu prowadzona będzie interwencja na rzecz rewitalizacji zdegradowanych obszarów w miastach poprzez kompleksowe, skoncentrowane terytorialnie działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni oraz gospodarki, realizowane na podstawie obowiązujących programów rewitalizacji, powiązane z lokalnymi politykami społecznymi – służące wyprowadzaniu ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych.
--	---

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do celu szczegółowego: **gospodarczego** zastosowanie znajduje poniższa tabela.

Tabela 21: Odniesienie celu szczegółowego: gospodarczego do strategii wyższego rzędu

Odniesienie	Uzasadnienie
1. CEL SZCZEGÓŁOWY: GOSPODARCZY	ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	Cel 1.1. Wzmacnianie szans rozwojowych obszarów słabszych gospodarczo Polityka regionalna tam, gdzie występuje zagrożenie trwałą marginalizacją, zostanie ukierunkowana na promocję i wsparcie inwestycji prywatnych wykorzystujących lokalne zasoby. Wspierana też będzie aktywizacja podmiotów publicznych, prywatnych, ekonomii społecznej i mieszkańców na rzecz rozwoju i współpracy, w tym poprzez szersze wykorzystanie partnerstw publiczno-publicznych i międzysektorowych. Polityka regionalna dodatkowo zostanie ukierunkowana na pobudzanie procesów rozwojowych, m.in. poprzez zapewnienie lepszej dostępności komunikacyjnej i terenów inwestycyjnych. Cel 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów. 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. Cel 2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym 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
STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO 2030	1.4 Bezpieczeństwo cyfrowe Ukierunkowanie tematyczne: – Rozbudowa szerokopasmowej infrastruktury dostępowej (ostatniej mili). 2.2 Wrażliwość społeczna Ukierunkowanie tematyczne:

	– Rozwój instytucjonalny NGO i PES ukierunkowany na: tworzenie stabilnych miejsc pracy, profesjonalizację kadry, rozwój sieci centrum organizacji pozarządowych, wzmocnienie zasobów (w tym majątkowych) i urynekowanie. 3.1 Pozycja konkurencyjna Ukierunkowanie tematyczne: – Wzmacnianie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw do zmiennych warunków rynkowych i technologicznych. – Kompleksowa oferta wsparcia dla inwestorów (nowych i obecnych w regionie). – Gospodarcza marka regionu oraz marki produktów i przedsiębiorstw z nim związanych.
FUNDUSZE EUROPEJSKIE DLA POMORZA 2021-2027	1. Fundusze europejskie dla konkurencyjnego i inteligentnego Pomorza (ii) Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych. W ramach Celu prowadzone będą działania na rzecz rozwoju interoperacyjnych i zintegrowanych nowych lub znacznie ulepszonych e-usług publicznych skierowanych do mieszkańców i przedsiębiorców. 5. Fundusze europejskie dla silnego społecznie Pomorza (EFS+) (a) poprawa dostępu do zatrudnienia i działań aktywizujących dla wszystkich osób poszukujących pracy, w szczególności osób młodych, zwłaszcza poprzez wdrażanie gwarancji dla młodzieży, długotrwale bezrobotnych oraz grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, jak również dla osób biernych zawodowo, a także poprzez promowanie samozatrudnienia i ekonomii społecznej W obszarze poprawy sytuacji na rynku pracy, wspierane będą działania: wsparcie osób zatrudnionych na umowach krótkoterminowych, umowach cywilno-prawnych, ubogich pracujących, osoby z niepełnosprawnościami, o ograniczonej mobilności, wsparcie osób młodych pozostających bez pracy znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. (h) Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji W obszarze aktywizacji społecznej i zawodowej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz osób biernych zawodowo, wspierane będą działania wykorzystujące instrumenty aktywizacji społecznej, zawodowej, edukacyjnej i zdrowotnej.

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do celu szczegółowego: **środowiskowo-przestrzennego** zastosowanie znajduje poniższa tabela.

Tabela 22: Odniesienie celu szczegółowego: środowiskowo-przestrzennego do strategii wyższego rzędu

Odniesienie	Uzasadnienie
3. CEL SZCZEGÓŁOWY: ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY	DOSTĘPNOŚĆ PRZESTRZENI
KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO	Cel 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów Wysoki poziom infrastruktury technicznej i społecznej wpływa na zwiększenie atrakcyjności regionu, jak również prowadzi do ożywienia otoczenia i wzrostu dobrobytu społeczności lokalnych. Zgodnie z zasadą zrównoważonego inwestowania rozwój infrastruktury musi odbywać się w sposób zrównoważony, uwzględniający potrzeby gospodarcze i społeczne, ale też względy przyrodnicze i środowiskowe. Inwestycje dotyczyć mają w szczególności budowy sieci dróg i połączeń transportowych, modernizacji infrastruktury ochrony środowiska i energetyki, infrastruktury turystycznej, sportowej i rekreacyjnej, a także infrastruktury telekomunikacyjnej zapewniającej dostęp do usług cyfrowych.
STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO 2030	1.1 Bezpieczeństwo środowiskowe Ukierunkowanie tematyczne: – Adaptacja do zmian klimatu oraz wzrost odporności na negatywne skutki zmian klimatu, w szczególności: zabezpieczenie przed powodzią i suszą, w tym ochrona terenów naturalnej retencji wodnej, zagospodarowanie wód opadowych i roztopowych oraz rozwój błękitno-zielonej infrastruktury. – Ochrona i poprawa stanu zasobów przyrodniczo-krajobrazowych oraz różnorodności biologicznej, a także rozwój terenów zieleni. – Zapobieganie powstawaniu odpadów, ponowne użycie oraz maksymalizacja skali recyklingu odpadów. – Zapewnienie wody pitnej dobrej jakości oraz rozwój i unowocześnianie gospodarki ściekowej i osadowej w sektorze komunalnym. – Doskonalenie narzędzi monitorowania stanu środowiska, zagrożeń naturalnych i szybkiego alarmowania. – Redukcja presji działalności gospodarczej i sieci osadniczej na środowisko.

	1.2 Bezpieczeństwo energetyczne Ukierunkowanie tematyczne: – Rozwój OZE, m.in. poprzez wzmacnianie energetyki obywatelskiej, w tym w połączeniu z likwidacją źródeł tzw. niskiej emisji, a także tworzenie wysp energetycznych, klastrów energii oraz spółdzielni energetycznych. – Poprawa jakości powietrza, w tym eliminacja smogu poprzez rozwój gospodarki niskoemisyjnej w sektorze publicznym, mieszkalnictwie, energetyce (kogeneracja wraz z miejskimi systemami ciepłowniczymi oraz usługi zapewniania komfortu termicznego w budynkach) oraz przedsiębiorstwach. – Rozwój efektywnych, energooszczędnych oraz inteligentnych systemów zarządzania, dystrybucji, magazynowania i przesyłu energii. 2.4 Mobilność Ukierunkowanie tematyczne: – Rozwój infrastruktury transportu zbiorowego (liniowej i węzłowej). – Tabor niskoemisyjny, w tym zeroemisyjny. – Taryfowa, biletowa i organizacyjna integracja transportu publicznego. – Rozwój sieci dróg. – Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego. – Moderowanie popytu w indywidualnym transporcie samochodowym. – Rozwój współdzielonych środków transportu. – Upowszechnienie mobilności aktywnej. – Rozwój infrastruktury elektromobilności i paliw alternatywnych. 3.3 Oferta turystyczna i czasu wolnego Ukierunkowanie tematyczne: – Poprawa jakości, kompleksowości i dostępności oferty czasu wolnego, w tym turystycznej, sportowej i kulturalnej dla mieszkańców i turystów. – Zintegrowana informacja i kompleksowa promocja oferty czasu wolnego, w tym turystycznej, sportowej i kulturalnej. – Rozwój współpracy wszystkich interesariuszy w oparciu o modele zarządzania ruchem turystycznym.
FUNDUSZE EUROPEJSKIE DLA	2. Fundusze europejskie dla zielonego Pomorza (i) wspieranie efektywności energetycznej i redukcji emisji gazów cieplarnianych.

POMORZA 2021-2027	W obszarze poprawy efektywności energetycznej wspierane będą kompleksowe przedsięwzięcia termomodernizacyjne, w tym dostosowanie budynków do wymogów dla budynków zero- i plusenergetycznych. (ii) wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym z określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju W obszarze rozwoju odnawialnych źródeł energii wspierana będzie budowa i rozbudowa odnawialnych źródeł energii w zakresie wytwarzania energii elektrycznej i/lub ciepłej, w tym z magazynami energii działającymi na potrzeby źródła OZE, ze szczególnym uwzględnieniem rozproszonej energetyki prosumenckiej wraz z przyłączeniem źródeł OZE do sieci energetycznych lub ciepłowniczych. Możliwa będzie również budowa magazynów energii działających na potrzeby już istniejących źródeł OZE, realizowana w ramach samodzielnych projektów. (iv) wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego W ramach celu szczegółowego wspierane będą przedsięwzięcia zwiększające poziom adaptacyjności oraz wzrost odporności na negatywne skutki zmian klimatu v) wspieranie dostępu do wody oraz zrównoważonej gospodarki wodnej W obszarze gospodarki ściekowej wspierane będą przedsięwzięcia dotyczące rozwoju zbiorczych systemów odprowadzania i oczyszczania ścieków komunalnych oraz zagospodarowania osadów ściekowych (vi) wspieranie transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym i gospodarki zasobooszczędnej W obszarze promowania przejścia do gospodarki o obiegu zamkniętym i efektywnie korzystającej z zasobów wspierane będą projekty mające na celu zapobieganie powstawaniu odpadów, przygotowanie do ponownego użycia oraz stworzenie warunków do maksymalizacji skali recyklingu w sektorze komunalnym (vii) wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia W obszarze różnorodności biologicznej i krajobrazu wspierane będą projekty mające na celu poprawę stanu cennych gatunków i ich siedlisk oraz ochronę ekosystemów, ochronę wód i ekosystemów od wód zależnych, w szczególności jezior, ochronę i przywracanie walorów przyrodniczo-krajobrazowych w szczególności na obszarach objętych formami ochrony przyrody oraz terenach zurbanizowanych
--------------------------	--

	3. Fundusze europejskie dla mobilnego Pomorza (viii) wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej Wspierane będą działania prowadzące do wzrostu znaczenia zrównoważonej zbiorowej i indywidualnej mobilności miejskiej, realizowane w miastach i ich obszarach funkcjonalnych 4. Fundusze europejskie dla lepiej połączanego Pomorza (ii) rozwój i udoskonalanie zrównoważonej, odpornej na zmiany klimatu, inteligentnej i intermodalnej mobilności na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, w tym poprawę dostępu do TEN-T oraz mobilności transgranicznej W ramach Celu przewiduje się realizację działań na rzecz rozwoju mobilności regionalnej
--	---

Źródło: opracowanie własne

3.2.5. Kierunki działań wykraczających poza horyzont realizacji strategii

Planując strategię terytorialną warto zarysować dłuższą perspektywę strategiczną, wykraczającą poza jej podstawowy horyzont obowiązywania. Perspektywa taka powinna móc uwzględniać zmiany i procesy wymagające większego zaangażowania i szerszego kontekstu, np. uwzględnienia procesów edukacyjnych, pokoleniowych, socjologicznych, demograficznych, planowanych inwestycji krajowych i regionalnych, zjawisk makroekonomicznych czy megatrendów na poziomie kraju czy świata. Próba spojrzenia na obszar Partnerstwa w zestawieniu z taką perspektywą pozwala na jego określenie i umieszczenie w pewnych ramach strategicznych, na wysokim poziomie ogólności, ale też niepewności.

Dzięki przeprowadzonej analizie długoterminowej uzyskujemy dobry wstęp do myślenia o przyszłości w szerszej perspektywie i spojrzenie ponad krótkotrwałe zjawiska i trendy, ale też lepiej przewidujemy i dostosowujemy się do zmian oraz ich zrozumienia.

Analizując plany strategiczne wynikające z przyjętych kluczowych celów i kierunków do podjęcia, rysuje się perspektywa Partnerstwa, jako miejsca atrakcyjnego do zamieszkania, w tym również do powrotu po okresie edukacji lub pierwszych latach pracy, w którym mieszkańcy mają wyższy poziom wykształcenia niż dotychczas, potrafią odnaleźć się w nowych zawodach i mają ich świadomość, którym zapewnione są zarówno podstawowe, jak i bardziej zaawansowane usługi publiczne, którzy czują przywiązanie do tego obszaru, którzy są bardziej aktywni na polu społecznym czy obywatelskim.

To miejsce, w którym rozwinięta sieć podmiotów oferujących produkty lokalne, znalazła swoje miejsce na rynku nie tylko lokalnym, i czerpie z tego tytułu zadowalające profity i wspiera pozytywny wizerunek tego obszaru. To miejsce, w którym przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, funkcjonują według zasad odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, gdzie inwestycje nie mają charakteru inwazyjnego, a coraz większą część sektora gospodarczego stanowią bardziej zaawansowane usługi, szczególnie kreatywne czy związane z technologiami. To miejsce, w którym mieszkańcy, niezależnie od wieku czy oczekiwań, mogą realizować się gospodarczo, pracując na zaoferowanym rynku pracy lub samemu go tworząc.

To przestrzeń, której dominującą cechą jest naturalny charakter i czyste środowisko. To przestrzeń, w której zieleń, woda czy powietrze, mają swoje miejsce i służą mieszkańcom w sposób zrównoważony. To miejsce przede wszystkim dla mieszkańców, ale też coraz częściej odwiedzane przez wymagającego turystę, który szuka ekologicznej przestrzeni, czystego klimatu, zdrowej żywności i oferty czasu wolnego, dopasowanej do potrzeb. To miejsce, które jest bezpieczne i dobrze skomunikowane, nie tylko siecią drogową, ale również rowerową, pieszą, czy za pomocą innych środków transportu. To miejsce, w którym usługi publiczne i infrastruktura opiera się na ekologicznych rozwiązaniach oraz dostępności dla każdego mieszkańca.

Odnosząc się do obecnie prognozowanych megatrendów, jest to miejsce, w którym nastąpił wzrost przedsiębiorczości, realizowana jest cyfryzacja i dostęp do nowych technologii, ale też ważna jest ochrona zdrowia, ekologia czy naturalne zasoby i ich zrównoważone zastosowanie.

4. Projekty

4.1. Proces identyfikacji i wyboru projektów

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 **publicznego naboru propozycji projektowych (pomysłów)** w formie online, otwartego na przełomie grudnia 2022 roku i stycznia 2023 roku dla wszystkich zainteresowanych, ze szczególnym udziałem wybranych kluczowych interesariuszy Partnerstwa. W ramach którego zgłoszono 277 indywidualnych propozycji (inspiracji).

- **Preselekcji**

Polegającego na wstępnej analizie i ocenie zgłoszonych pomysłów projektowych pod kątem prawidłowości (kompletności) zgłoszenia, merytorycznej treści oraz **zgodności z kryteriami oceny** projektów zintegrowanych, w tym zgodności z wykazanymi w ramach diagnozy potrzebami rozwojowymi.

Tabela 23: Kryteria oceny projektu zintegrowanego

KRYTERIA OBLIGATORYJNE	
Zgodność strategiczna	Projekt jednoznacznie nastawiony na realizację któregoś z celów strategicznych i potrzeb rozwojowych
Walor ponadlokalny	Projekt mający wpływ na rozwój więcej niż jednej gminy
Powiązania	Projekt realizowany w ramach wiązki projektów powiązanych ze sobą
Akceptacja	Projekt przygotowany wspólnie i zaakceptowany przez samorządy

KRYTERIA DODATKOWE	
Gotowość do realizacji	Projekt gotowy lub możliwy do przygotowania do realizacji w optymalnym czasie
Wpływ finansowy	Projekt przyczyniający się do obniżenia kosztów świadczenia usług publicznych lub zwiększenia przychodów samorządów
Dostępność finansowania	Projekt możliwy do sfinansowania poprzez środki własne lub źródła zewnętrzne o wysokim stopniu prawdopodobieństwa

Źródło: opracowanie własne

- **Integracji**

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

- **Selekcji kierunkowej**

Będącego kluczowym elementem decyzji strategicznej (kierunkowej), w ramach której samorządy Partnerstwa wyselekcjonowały i zarekomendowały dwie kategorie projektów strategicznych: projekty kluczowe i uzupełniające.

- **Opracowania merytorycznego**

Będącego iteracyjnym procesem o charakterze warsztatowym i technicznym, w ramach którego dokonano konkretyzacji założeń merytorycznych i rozwinięcia idei projektów kluczowych poprzez przygotowanie roboczych indywidualnych fiszek projektowych, a następnie zbiorczych fiszek zintegrowanych wiązek projektów strategicznych, w tym zawierających uzgodnienia założeń projektu w oparciu o zidentyfikowane potrzeby, zatwierdzone cele strategiczne oraz założenia techniczne i spodziewane efekty realizacji.

- **Decyzji strategicznej**

Będącego finalnym etapem procesu wyłaniania projektów strategicznych w formie decyzji Rady Partnerstwa o **zatwierdzeniu list projektów kluczowych i uzupełniających oraz fiszek projektów kluczowych.** Jednocześnie w ramach zarządzania strategią przyjęto zasady **aktualizacji listy projektów** (kluczowych lub uzupełniających), wynikające z procesu wyłaniania projektów strategicznych oraz weryfikacji obecnych założeń wskazanych w niniejszej strategii.

4.2. Lista projektów

W wyniku etapu **selekcji kierunkowej**, będącego kluczowym elementem decyzji strategicznej (kierunkowej), samorządy Partnerstwa wyselekcjonowały i zarekomendowały dwie kategorie projektów strategicznych: projekty kluczowe i uzupełniające.

Wszystkie wybrane projekty strategiczne niezależnie od ich przyporządkowania charakteryzuje zgodność kierunkowa z potrzebami rozwojowymi zidentyfikowanymi w procesie diagnozy, przyjętymi celami strategicznymi i operacyjnymi, ale też celami rozwojowymi wynikającymi ze strategii wyższego rzędu (strategia rozwoju kraju i województwa). Projekty te mają również charakter zintegrowany i komplementarny poprzez określone powiązania merytoryczne w postaci wiązek projektowych.

4.2.1. Lista projektów kluczowych

Lista **projektów kluczowych**, uwzględniająca projekty finansowane przy udziale instrumentu terytorialnego, wymagających specjalnego opracowania i pogłębienia (fiszki projektowe).

Lista projektów kluczowych, uwzględniająca projekty finansowane przy udziale instrumentu terytorialnego, wymagających specjalnego opracowania i pogłębienia. Projekty kluczowe, co do zasady, charakteryzują się wyższym poziomem dojrzałości i przygotowania, jednocześnie spełniając warunki myślenia strategicznego w kontekście realizacji potrzeb i celów strategicznych.

Lista projektów kluczowych znajduje się w załączniku nr 1 do niniejszej strategii.

Jednocześnie lista projektów kluczowych zgodnie z założeniami strategii podlega procesowi stałego monitorowania i aktualizacji (modyfikacji zakresów, przyporządkowania, ujmowania i dodawania projektów).

4.2.2. Lista projektów uzupełniających

Lista **projektów uzupełniających**, stanowiących zarysy inwestycji wspierających założenia strategii, do opracowania na późniejszym etapie operacjonalizacji działań.

Projekty uzupełniające charakteryzują się zróżnicowanym, ale względnie niskim poziomem dojrzałości i przygotowania, co do zasady stanowiąc jedynie zarysy interwencji, ale spełniające warunki myślenia strategicznego w kontekście realizacji potrzeb i celów strategicznych.

Jednocześnie lista projektów uzupełniających zgodnie z założeniami niniejszej strategii podlega procesowi stałego monitorowania i aktualizacji (modyfikacji zakresów, przyporządkowania, ujmowania i dodawania projektów).

Lista projektów uzupełniających znajduje się w załączniku nr 2 do niniejszej strategii.

4.3. Powiązanie pomiędzy projektami (wiązki projektów)

W wyniku etapu integracji projektów, działając w oparciu o zasady koncentracji, kumulacji i integracji, przygotowano **listę zintegrowanych wiązek projektów strategicznych**, tj. połączonych propozycji projektów strategicznych.

Tabela 24: Lista zintegrowanych wiązek projektów strategicznych

CELE STRATEGII	WIĄZKA
CEL SZCZEGÓŁOWY 1 SPOŁECZNY: Wysoka jakość usług dla mieszkańców	
CEL OPERACYJNY 1.1: Integracja i aktywizacja mieszkańców	1.1.1. Integracja seniorów 1.1.2. Aktywność społeczna
CEL OPERACYJNY 1.2: Wysoka jakość usług publicznych	1.2.2. Edukacja przedszkolna 1.2.3. Nowa oferta kulturalna w OF Środkowe Pomorze
CEL OPERACYJNY 1.3: Współpraca międzysektorowa	<i>Brak wiązek na tym etapie</i>
CEL SZCZEGÓŁOWY 2 GOSPODARCZY: Zrównoważony rozwój przedsiębiorczości	
CEL OPERACYJNY 2.1: Rozwinięty rynek produktów lokalnych	2.1.1. Rozwój produktów lokalnych
CEL OPERACYJNY 2.2: Inwestycje w biznes społecznie odpowiedzialny	<i>Brak wiązek na tym etapie</i>
CEL OPERACYJNY 2.3: Rozwinięta infrastruktura gospodarcza	<i>Brak wiązek na tym etapie</i>
CEL SZCZEGÓŁOWY 3 ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY: Dostępność przestrzeni	
CEL OPERACYJNY 3.1: Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna	3.1.2. Poprawa wewnętrznej dostępności transportowej OF Środkowe Pomorze

CEL OPERACYJNY 3.2: Zrównoważona turystyka	<i>Brak wiązek na tym etapie</i>
CEL OPERACYJNY 3.3: Rozwinięta infrastruktura ekologiczna	3.3.1. Poprawa efektywności budynków użyteczności publicznej na OF Środkowe Pomorze 3.3.2. Transformacja w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym w OF Środkowe Pomorze 3.3.3. Poprawa zaopatrzenia mieszkańców w wodę pitną w OF Środkowe Pomorze 3.3.4. Adaptacja do zmian klimatu na OF Środkowe Pomorze

Źródło: opracowanie własne

W każdej z przedstawionych wiązek projektów strategicznych znajdują się projekty o wzajemnej komplementarności, ale zróżnicowanym poziomie dojrzałości, które wymagają ciągłego namysłu strategicznego.

Jednocześnie lista zintegrowanych wiązek projektów strategicznych zgodnie z założeniami niniejszej strategii podlega procesowi stałego monitorowania i aktualizacji (modyfikacji zakresów, przyporządkowania, ujmowania i dodawania wiązek czy projektów).

Ponadto dla wszystkich projektów kluczowych zebranych w postaci zbiorczych wiązek projektów zostały opracowane **fiszki wiązek projektowych**, które rozwijają treść i założenia projektu i stanowią podstawę do przygotowania wniosków o dofinansowanie.

Poza powiązaniem projektów wg typów i tematyki w ramach wiązek projektowych, projekty strategiczne i wiązki projektów Partnerstwa cechują się szeregiem powiązań i zależności między sobą poprzez zwiększanie dostępności, wzmacnianie czy stworzenie warunków dla realizacji innych wiązek.

Tabela 25: Lista przykładowych powiązań i zależności między wiązkami projektów

WIĄZKA	POWIĄZANIE / ZALEŻNOŚĆ	WIĄZKA
3.1.1. Węzły komunikacyjne 3.1.2. Poprawa wewnętrznej dostępności transportowej OF Środkowe Pomorze	zwiększenie dostępności	1.1.1. Integracja seniorów 1.1.2. Aktywność społeczna 1.2.2. Edukacja przedszkolna 1.2.3. Nowa oferta kulturalna w OF Środkowe Pomorze
1.2.3. Nowa oferta kulturalna w OF Środkowe Pomorze	stworzenie warunków	1.1.1. Integracja seniorów 1.1.2. Aktywność społeczna
2.1.1. Rozwój produktów lokalnych	wzmocnienie	1.1.2. Aktywność społeczna
3.3.4. Adaptacja do zmian klimatu na OF Środkowe Pomorze	optymalizacja	3.3.3. Poprawa zaopatrzenia mieszkańców w wodę pitną w OF Środkowe Pomorze
3.3.1. Poprawa efektywności budynków użyteczności publicznej na OF Środkowe Pomorze	stworzenie warunków	1.1.1. Aktywność społeczna 1.2.2. Edukacja przedszkolna 1.2.3. Nowa oferta kulturalna w OF Środkowe Pomorze

Źródło: opracowanie własne

5. Warunki i procedury obowiązujące w 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.

5.1. Zarządzanie wdrażaniem strategii

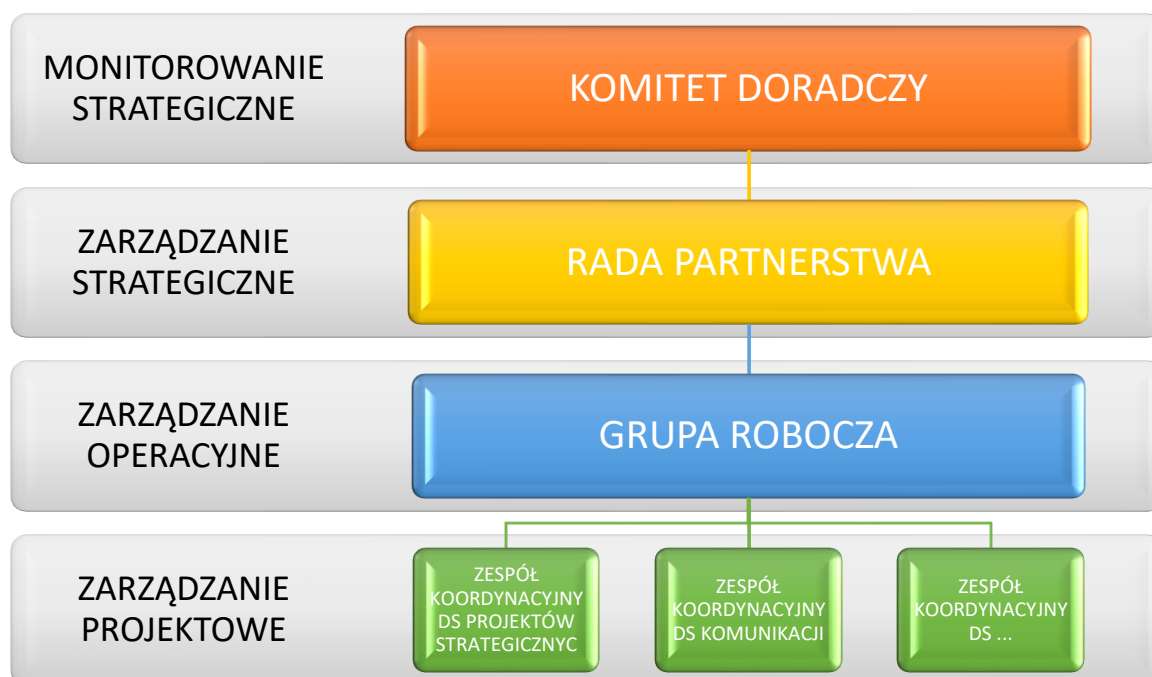
Partnerstwo na ten moment nie posiada zinstytucjonalizowanej formy prawnej ani wyodrębnionej formalnie struktury organizacyjnej, tym samym działa w oparciu o **funkcjonalną strukturę organizacyjną**.

W strukturze organizacyjnej zarządzania strategią wyróżniamy:

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

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

Tabela 26: Struktura organizacyjna zarządzania strategią



Źródło: opracowanie własne

Partnerstwo wspomagane jest głosem przedstawicieli partnerów społecznych i gospodarczych zasiadających w **Komitecie Doradczym**. Jest to główne 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.

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. Rada Partnerstwa współpracuje z Grupą Roboczą na zasadach zwierzchnictwa oraz zasięga opinii Komitetu Doradczego w podejmowaniu decyzji strategicznych.

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. Grupa Robocza współpracuje z Radą Partnerstwa na zasadach podległości.

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

Na każdym etapie wdrażania niniejszej 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).

5.2. Obowiązywanie i aktualizacja strategii

Strategia przewidziana jest **na lata 2023-2032** i została przygotowana (opisana) w pierwszym kwartale 2023 roku, a do jej przygotowania wykorzystano ówczesny stan wiedzy i wynikających stąd wniosków i założeń. Jednocześnie dokument ten zakłada **proces aktualizacji**, a 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**, która wynika z procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji listy wskazanej w strategii.

Przyjęto, iż w ramach procesu monitorowania, 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 Partnerstwo, w zakresie zmiany lub utrzymania kierunków strategicznych, w tym okresu jej obowiązywania.

5.3. Funkcja strategii terytorialnej w realizacji lokalnych polityk

Niniejsza strategia wpisuje się w założenia polityki rozwojowej Województwa Pomorskiego, która zakłada szczególne wsparcie dla partnerstw o charakterze ponadgminnym, w tym instrument Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych.

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).

5.4. Monitorowanie i ocena wdrażania

Elementem kontroli społecznej i sposobem oceny skuteczności realizacji zamierzeń strategicznych jest system monitoringu i ewaluacji strategii, będącej podstawą do jej oceny w kontekście efektywności i skuteczności. Proces ten prowadzony jest zasadniczo w dwóch uzupełniających się aspektach, które powinny być stosowane łącznie, tj.:

- danych liczbowych i wskaźnikowych (ile i jak jest?)
- refleksji pogłębionej i komentarza kontekstowego (co to oznacza i dlaczego tak jest?)

Skwantyfikowane dane i wskaźniki realizacji strategii stanowią podstawowy, chociaż nie jedyny, element walidacji skuteczności podejmowanych działań strategicznych. Analiza wskaźników i ich wartości stanowić może jedynie wstęp do formułowania wniosków, gdyż wymaga każdorazowo komentarza strategicznego w ocenie skuteczności.

5.4.1. Rezultaty strategiczne

System oceny realizacji strategii będzie dostarczał informacji dotyczących głównych problemów i sukcesów w realizacji celów strategicznych oraz będzie wskazywał na niezbędny zakres i przedmiot aktualizacji jej zapisów. Ocena realizacji strategii będzie dokonywana za pomocą dwóch rodzajów wskaźników: rezultatu strategicznego i produktu, według poniższej tabeli.

Tabela 27: Matryca wskaźników rezultatu strategicznego

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość wskaźnika
CEL GŁÓWNY: WYSOKA DOSTĘPNOŚĆ I JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW			
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Ludność objęta projektami w ramach strategii zintegrowanego rozwoju terytorialnego	osoby	62500
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Wspierane strategie zintegrowanego rozwoju terytorialnego	sztuki	1
CEL SZCZEGÓŁOWY 1 SPOŁECZNY: Wysoka jakość usług dla mieszkańców			
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Liczba osób, które uzyskały kwalifikacje po opuszczeniu programu	osoby	25
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Liczba osób odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne objęte wsparciem	osoby/rok	9500
WSKAŹNIK PRODUKTU	Liczba inicjatyw na rzecz promowania równości i aktywnego udziału w życiu społecznym	sztuki	50
WSKAŹNIK PRODUKTU	Liczba obiektów kulturalnych i turystycznych objętych wsparciem	sztuki	3
CEL SZCZEGÓŁOWY 2 GOSPODARCZY: Zrównoważony rozwój przedsiębiorczości			
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Liczba osób znajdujących się w lepszej sytuacji na rynku pracy 6 miesięcy po opuszczeniu programu	osoby	25
WSKAŹNIK PRODUKTU	Liczba osób pracujących, łącznie z prowadzącymi działalność na własny rachunek, objętych wsparciem w programie	osoby	25
CEL SZCZEGÓŁOWY 3 ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY: Dostępność przestrzeni			
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Roczna liczba użytkowników infrastruktury rowerowej	osoby	4000

WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Roczne zużycie energii pierwotnej (w tym: w lokalach mieszkalnych, budynkach publicznych, przedsiębiorstwach, innych)	MWh/rok	420
WSKAŹNIK REZULTATU STRATEGICZNEGO	Odpady poddane recyklingowi	tony/rok	195
WSKAŹNIK PRODUKTU	Wspierana infrastruktura rowerowa	km	1,5
WSKAŹNIK PRODUKTU	Liczba zmodernizowanych energetycznie budynków	sztuki	19
WSKAŹNIK PRODUKTU	Liczba wspartych punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych (PSZOK)	sztuki	7

Źródło: opracowanie własne

5.4.2. 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 odpowiadają poszczególne samorządy wchodzące w skład Partnerstwa. Niezbędne dane liczbowe, informacje o ryzykach i inne niezbędne dane wraz z kontekstem, istotne z punktu widzenia realizacji strategii będą gromadzone na poziomie roboczym, a decyzje w ich zakresie zależą od Rady Partnerstwa.

W celu operacjonalizacji powyższych założeń, od roku 2025 zakłada się **cykliczny proces monitorowania w postaci corocznych raportów**, zawierających kluczowe informacje o postępie rzeczowym i finansowym dotyczącym strategii¹⁰:

- Informacje **rzeczowe i finansowe** w zakresie postępów w realizacji strategii;

¹⁰ Z zastrzeżeniem, że częstotliwość, zakres raportu monitorującego oraz inne jego warunki, mogą wynikać z reguł i wytycznych IZ FEP

- **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

Wnioski płynące z procesu 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.

5.4.3. Ewaluacja strategii

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), przeprowadzaną w trakcie okresu jej obowiązywania, co najmniej raz (w połowie, po roku 2027);
- **Ewaluację końcową** (ex-post), przeprowadzaną na zakończenie procesu wdrażania strategii.

Przedmiotem ewaluacji będzie przede wszystkim stopień osiągnięcia celów strategicznych, skuteczność osiągania rezultatów bezpośrednich, wpływ na środowisko społeczno-gospodarcze oraz głębokość zmian (trwałość). 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 zasięgnięcia komentarza i opinii). Niezbędne dane wyjściowe będą gromadzone na poziomie roboczym.

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

- Metodologię i bazowe informacje **rzeczowe i finansowe**, w tym dane liczbowe, statystyczne i nominalne w zakresie efektów realizacji Strategii;
- Stopień realizacji **celów strategicznych**, w tym rezultatów i wskaźników;
- **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.

Wnioski płynące z raportu śródtreminowego 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 bezpośrednio i pośrednio 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:

- Etap **przygotowania** strategii
- Etap **realizacji** strategii
- Etap **oceny** strategii

We wszystkich dotychczasowych działaniach w ramach przygotowania strategii kluczowym elementem było **aktywne i transparentne włączenie mieszkańców i**

reprezentujących ich podmiotów. Po opinię społeczeństwa sięgano wielokrotnie używając różnych form współdziałania i tworzenia relacji, ale też informowania o planach i efektach podejmowanych działań (feedback).

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

Wybrany poziom zaangażowania mieszkańców w proces tworzenia strategii determinuje stopień użyteczności wypracowanych rozwiązań i osiągnięcia sukcesu w mierzeniu 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 – na każdym etapie jej tworzenia.

Partycypacja realizowana była w trzech kluczowych wymiarach partycypacji, poprzez:

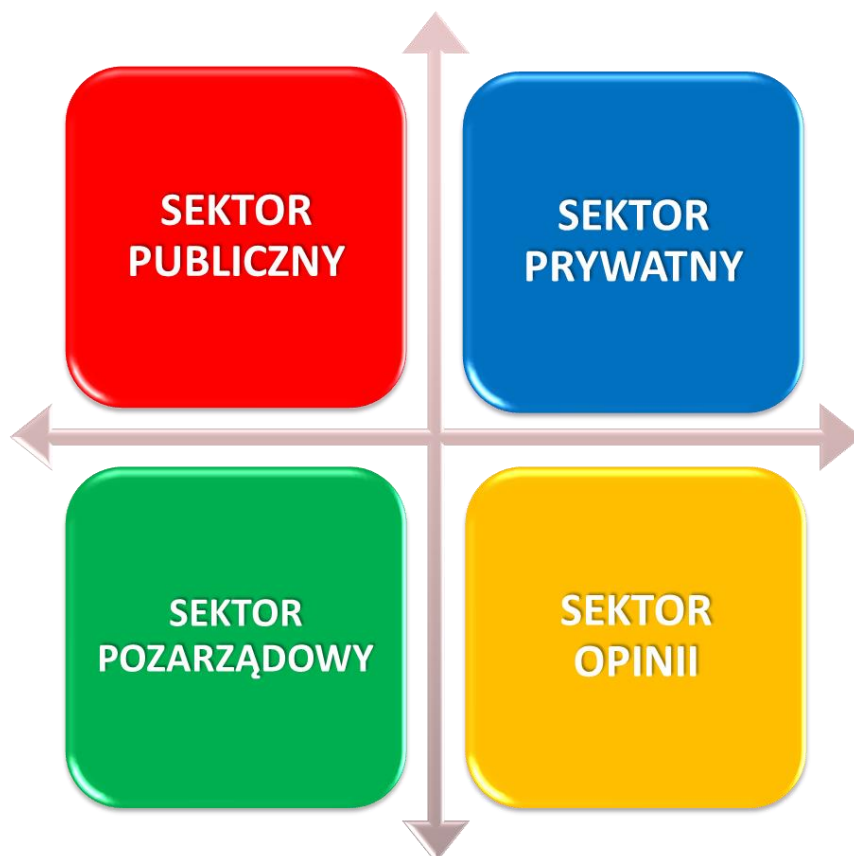
- Aktywność wyselekcjonowanych **partnerów społeczno-gospodarczych**, tj. kluczowych interesariuszy;
- **Badania i ankiety** zbierające opinie i propozycje społeczne;
- **Warsztaty** towarzyszące procesowi powstawaniu dokumentu, w tym diagnozy, formułowania celów i priorytetów.

6.1.1. Partnerzy społeczno-gospodarczy

W trakcie procesu wskazana została grupa partnerów społeczno-gospodarczych, tzw. **kluczowi interesariusze**, czyli 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 10: Sektory kluczowych interesariuszy



Źródło: opracowanie własne

Wśród 79 wskazanych interesariuszy znaleźli się przedstawiciele lokalnych środowisk – małych i dużych przedsiębiorstw, firm rodzinnych, sektora rolnego, kół gospodyń wiejskich, ochotniczych straży pożarnych, stowarzyszeń, fundacji, klubów sportowych, przedstawicieli związków wyznaniowych, młodzieży, seniorów, sektora publicznego: pracowników urzędów gmin, radnych, sołtysów, placówek edukacyjnych, społecznych, ale też inni lokalni liderzy. W wyselekcjonowanej grupie pojawiają się partnerzy społeczno-gospodarczy, reprezentanci społeczeństwa obywatelskiego, podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska czy włączenia społecznego i niedyskryminacji.

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 wszystkich lub wybranych grup społecznych z terenu partnerstwa.

- **Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży**

przeprowadzone online we wrześniu 2022 roku, w którym wzięły udział łącznie 64 osoby, z czego 50 zadeklarowało zamieszkanie na terenie gmin Partnerstwa.

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 diagnozuje 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**

Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru Partnerstwa, przeprowadzone online w czerwcu i lipcu 2022 roku, w którym wzięło udział łącznie 669 osób deklarujących zamieszkanie na terenie gmin Partnerstwa. 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 zostanie wykorzystane przy planowaniu przez Partnerstwo kierunków rozwoju.

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

przeprowadzone online w czerwcu 2022 roku, w którym wzięły udział łącznie 73 osoby, wyselekcjonowane z grupy interesariuszy (łącznie 79 osób).

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 zostanie wykorzystane przy planowaniu przez Partnerstwo kierunków rozwoju.

- **Prezentacja raportu diagnostycznego**

przeprowadzona w październiku 2022 roku, poprzez prezentację raportu diagnostycznego na forum Partnerstwa przy udziale mediów i przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, a następnie również przekazanie publicznie wszystkim zainteresowanym publicznie na kanałach informacyjnych Partnerów, oraz przekazanie online do wszystkich interesariuszy Partnerstwa.

Głównym celem prezentacji było uspołecznienie wniosków z przeprowadzonej diagnozy i przekazanie do przedstawicieli lokalnego środowiska, reprezentującego kluczowych interesariuszy obszaru Partnerstwa oraz udostępnienie wszystkim mieszkańcom.

Rysunek 11: Prezentacja raportu diagnostycznego w Czarnem



Źródło: materiał własny

- **Ankieta pomysłów na projekty**

przebiegająca na przełomie grudnia 2022 roku i stycznia 2023 roku, dostępna publicznie na kanałach informacyjnych Partnerów, oraz przekazana online do

wszystkich interesariuszy Partnerstwa, z możliwością zgłaszania propozycji pomysłów na projekty strategiczne do inspiracji i wykorzystania w ramach procesu opracowania projektów strategicznych.

Głównym celem ankiety było zebranie uproszczonych propozycji projektowych i inspiracji do opracowania wiązek i projektów strategicznych i ich poszczególnych elementów.

6.1.3. Spotkania warsztatowe

Od lipca 2022 roku do kwietnia 2023 roku na terenie Partnerstwa prowadzone były **spotkania warsztatowe z udziałem przedstawicieli lokalnych środowisk**, w mniejszym lub większym składzie, będące elementem procesu tworzenia założeń strategicznych.

Pierwszym kluczowym elementem procesu warsztatowego były spotkania na etapie diagnostycznym we wrześniu 2022 roku, kiedy w dwóch lokalizacjach przeprowadzono partycypacyjny proces wyłaniania i określania kluczowych zasobów, produktów, problemów i potrzeb istotnych z punktu widzenia Partnerstwa.

W spotkaniach brali udział lokalni przedstawiciele, przedstawiciele Rady Partnerstwa, Grupy Roboczej oraz lokalnych interesariuszy. W każdym spotkaniu udział wzięło po kilkanaście osób, a wypracowane propozycje pozwoliły na przygotowanie kluczowych wniosków diagnozy, jako podstawy do budowania strategii.

Rysunek 12: Spotkanie warsztatowe w Miastku: identyfikacja zasobów i produktów



Źródło: materiał własny

Rysunek 13: Spotkanie warsztatowe w Koczale: omówienie kluczowych problemów



Źródło: materiał własny

Drugi kluczowy element partycypacji warsztatowej przeprowadzony został na etapie opracowywania strategii w listopadzie i grudniu 2022 r., kiedy na terenie trzech 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 wzmacniania tkanki społecznej.

W spotkaniach brali udział lokalni przedstawiciele, przedstawiciele Rady Partnerstwa, Grupy Roboczej oraz lokalnych interesariuszy. W każdym spotkaniu udział wzięło po kilkanaście osób, a wypracowane propozycje pozwoliły na przygotowanie kierunkowych rozwiązań zastosowanych w niniejszej Strategii.

Rysunek 14: Spotkanie warsztatowe w Miastku: określenie wizji i celów strategicznych



Źródło: materiał własny

Rysunek 15: spotkanie warsztatowe w Czarnem: określenie wizji i celów strategicznych



Źródło: materiał własny

Rysunek 16: Spotkanie warsztatowe w Kępicach: określenie wizji i celów strategicznych



Źródło: materiał własny

Trzeci ważny element partycypacji warsztatowej, tym razem w formule partycypacji pośredniej, przeprowadzony został na etapie opracowywania projektów od stycznia do kwietnia 2023 roku, kiedy na terenie Partnerstwa odbyło się pięć lokalnych warsztatów mających w założeniu opracować i zintegrować zgłoszone w otwartym naborze propozycje projektów strategicznych.

W spotkaniach tych brali udział przedstawiciele Grupy Roboczej, którzy analizowali zgłoszone przez mieszkańców pomysły i poprzez selekcję, grupowanie i integrowanie powstawały podobne wątki, tworząc w ten sposób wiązki projektów strategicznych.

Rysunek 17: Spotkanie warsztatowe w Przechlewie: integrowanie pomysłów na projekty



Źródło: materiał własny

6.1.4. Informacja o sposobie uwzględnienia praw osób ze specjalnymi potrzebami, równości płci i niedyskryminacji w pracach nad przygotowaniem dokumentu

Proces przygotowania dokumentu strategii prowadzony był w sposób otwarty i transparentny. Informacje o procesie, w tym badaniach ankietowych, otwartych naborach na pomysły, dystrybuowane były przez kanały informacyjne samorządów Partnerstwa, które zobowiązane są do stosowania praktyk równościowych i niedyskryminacyjnych oraz reguł dostępności (np. wymagania dotyczące stron

internetowych). Spotkania bezpośrednio w miarę możliwości odbywały się w miejscach dostępnych, czyli w siedzibach urzędów czy placówkach publicznych. W pracach nad dokumentem zachowano parytet kobiet i mężczyzn zarówno ze strony przedstawicieli samorządów, jak i strony społecznej. Ponadto w pracach warsztatowych i w informacjach na temat procesu stawiano duży nacisk na komunikatywność i jasność przekazu, by uniknąć barier zbędnej „eksperckości” i hermetyczności języka, utrudniającego przyswajanie treści.

6.2. Partycypacja społeczna na etapie wdrażania i oceny strategii

Zaangażowanie środowiska społecznego we wdrażanie i ocenę Strategii jest istotnym 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 partnerami 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 na etapie wdrażania i oceny strategii jest **Komitet Doradczy**, którego bazą jest zidentyfikowana lista kluczowych interesariuszy, i którego zadaniem jest opiniowanie i rekomendowanie działań w zakresie realizacji strategii, w tym w szczególności na etapie jej wdrażania i monitorowania.

Jednocześnie bardzo ważnym elementem jest właściwa **komunikacja zewnętrzna i informowanie** mieszkańców i ośrodków opinii publicznej o zamierzeniach i efektach strategii (działania PR), poprzez podejmowanie działań w zakresie 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.

7. Źródła finansowania

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

Podstawowe 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 realizowana Polityka spójności na lata 2021-27 obejmuje 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 regionalnym i krajowym.

7.1. Program regionalny

Na poziomie regionalnym będzie to kontynuacja Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego, nazwana: **Fundusze Europejskie dla Pomorza 2021-2027** (FEP 2021-2027), z alokacją łączną na poziomie 1752 mln Euro, z czego 1254 mln euro ze środków EFRR, a 497 mln euro ze środków EFS+. Środki te zakładają realizację projektów z obszarów wsparcia, takich jak: przedsiębiorczość, energetyka, klimat, środowisko, mobilność miejska i transport, infrastruktura edukacyjna, społeczna i zdrowotna, kultura i turystyka, a także projekty z zakresu EFS+, tj. usługi społeczne, edukacja, zdrowie i rynek pracy.

W chwili obecnej program jest zatwierdzony, opracowywane są dokumenty operacyjne, a pierwsze nabory planowane są w drugiej połowie 2023 roku.

Podział na cele tematyczne i przyporządkowane im poszczególne priorytety wygląda następująco:

Tabela 28: Podział FEP 2021-2027 na priorytety

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)
Priorytet	Opis
P 1.	Fundusze europejskie dla konkurencyjnego i inteligentnego Pomorza (i) Rozwijanie i wzmacnianie zdolności badawczych i innowacyjnych oraz wykorzystywanie zaawansowanych technologii (ii) Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych (iii) Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne

P 2.	Fundusze europejskie dla zielonego Pomorza (i) wspieranie efektywności energetycznej i redukcji emisji gazów cieplarnianych (ii) wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym z określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju (iv) wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego (v) wspieranie dostępu do wody oraz zrównoważonej gospodarki wodnej (vi) wspieranie transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym i gospodarki zasobooszczędnej (vii) wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia
P 3.	Fundusze europejskie dla mobilnego Pomorza (viii) wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej
P 4.	Fundusze europejskie dla lepiej połączanego Pomorza (ii) rozwój i udoskonalanie zrównoważonej, odpornej na zmiany klimatu, inteligentnej i intermodalnej mobilności na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, w tym poprawę dostępu do TEN-T oraz mobilności transgranicznej
P 5.	Fundusze europejskie dla silnego społecznie Pomorza (EFS+) (a) poprawa dostępu do zatrudnienia i działań aktywizujących dla wszystkich osób poszukujących pracy, w szczególności osób młodych, zwłaszcza poprzez wdrażanie gwarancji dla młodzieży, długotrwale bezrobotnych oraz grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, jak również dla osób biernych zawodowo, a także poprzez promowanie samozatrudnienia i ekonomii społecznej (b) modernizacja instytucji i służb rynków pracy celem oceny i przewidywania zapotrzebowania na umiejętności oraz zapewnienia terminowej i odpowiednio dopasowanej pomocy i wsparcia na rzecz dostosowania umiejętności i kwalifikacji zawodowych do potrzeb rynku pracy oraz na rzecz przepływów i mobilności na rynku pracy (c) wspieranie zrównoważonego pod względem płci uczestnictwa w rynku pracy, równych warunków pracy oraz lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, w tym poprzez dostęp do przystępnej cenowo opieki nad dziećmi i osobami wymagającymi wsparcia w codziennym funkcjonowaniu (d) wspieranie dostosowania pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian, wspieranie aktywnego i zdrowego starzenia się oraz zdrowego i dobrze dostosowanego środowiska pracy, które uwzględnia zagrożenia dla zdrowia (f) Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się

	dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami (g) wspieranie uczenia się przez całe życie, w szczególności elastycznych możliwości podnoszenia i zmiany kwalifikacji dla wszystkich, z uwzględnieniem umiejętności w zakresie przedsiębiorczości i kompetencji cyfrowych, lepsze przewidywanie zmian i zapotrzebowania na nowe umiejętności na podstawie potrzeb rynku pracy, ułatwianie zmian ścieżki kariery zawodowej i wspieranie mobilności zawodowej (h) Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji (i) Wspieranie integracji społeczno-gospodarczej obywateli państw trzecich, w tym migrantów (k) zwiększanie równego i szybkiego dostępu do dobrej jakości, trwałych i przystępnych cenowo usług, w tym usług, które wspierają dostęp do mieszkań oraz opieki skoncentrowanej na osobie, w tym opieki zdrowotnej; modernizacja systemów ochrony socjalnej, w tym wspieranie dostępu do ochrony socjalnej, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i grup w niekorzystnej sytuacji; poprawa dostępności, w tym dla osób z niepełnosprawnościami, skuteczności i odporności systemów ochrony zdrowia i usług opieki długoterminowej (l) Wspieranie integracji społecznej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, w tym osób najbardziej potrzebujących i dzieci
P 6.	Fundusze europejskie dla silnego społecznie Pomorza (EFRR) (ii) Poprawa równego dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój łatwo dostępnej infrastruktury, w tym poprzez wspieranie odporności w zakresie kształcenia i szkolenia na odległość oraz online (iii) Wspieranie włączenia społeczno-gospodarczego społeczności marginalizowanych, gospodarstw domowych o niskich dochodach oraz grup w niekorzystnej sytuacji, w tym osób o szczególnych potrzebach, dzięki zintegrowanym działaniom obejmującym usługi mieszkaniowe i usługi społeczne (v) zapewnianie równego dostępu do opieki zdrowotnej i wspieranie odporności systemów opieki zdrowotnej, w tym podstawowej opieki zdrowotnej, oraz wspieranie przechodzenia od opieki instytucjonalnej do opieki rodzinnej i środowiskowej (vi) Wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym i innowacjach społecznych
P 7.	Fundusze europejskie dla Pomorza bliższego obywatelom (i) Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach miejskich
P 8.	Priorytet pomocy technicznej – EFS+
P 9.	Priorytet pomocy technicznej – EFRR

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego

7.1.1. Zintegrowane Porozumienia Terytorialne

W ramach programu FEP 2021-2027 i prowadzonej polityki terytorialnej wydzielone zostały obszary funkcjonalne, tzw. strefy wielofunkcyjne, obejmujące m.in. obszary wiejskie i małe miasta, które z uwagi na specyfikę położenia oraz relacje są obszarami funkcjonalnymi o zróżnicowanych uwarunkowaniach rozwojowych, odmiennych potencjałach i specyficznych barierach, w tym obszar o najniższym poziomie dostępu do dóbr i usług: Środkowe Pomorze, równoznaczny z obszarem Partnerstwa.

Dla tych wybranych obszarów przygotowany został dedykowany instrument wsparcia, tzw. Zintegrowane Porozumienie Terytorialne, stanowiące tzw. inny instrument terytorialny w rozumieniu Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030 i stanowiące jedno z podstawowych, inicjatywnych źródeł finansowania wybranych projektów strategicznych.

Warunkiem objęcia mechanizmem innych instrumentów terytorialnych jest wypracowanie Zintegrowanego Porozumienia Terytorialnego (ZPT) pomiędzy Samorządem Województwa Pomorskiego a działającymi w partnerstwie samorządami, przy czym ZPT powinno zawierać wynegocjowaną listę projektów, które mogą uzyskać wsparcie na zasadzie preferencji w ramach procedur określonych w FEP 2021-2027.

Lista projektów zgłoszonych w ramach instrumentu ZPT jest równoznaczna z listą projektów kluczowych i znajduje się w załączniku nr 1 do niniejszej strategii.

7.2. Programy krajowe

W zależności od zakresu tematycznego, możliwości i warunków formalnych oraz decyzji Partnerstwa rozpatrywanym źródłem finansowania wybranych projektów strategicznych będą programy krajowe, z czego kluczowe to:

- **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 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.

Oraz dodatkowo również:

- **Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG)**
- **Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC)**

7.3. Pozostałe źródła finansowania

Jednocześnie, poza finansowaniem ze środków pochodzących z programów unijnych rekomenduje się również 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. 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, elastyczny. Czas obowiązywania strategii i realizacji projektów nastąpi w latach 2023-2032. 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** określony w ramach procesu monitorowania, co daje gwarancję ciągłej aktualizacji i dostosowywania najlepszych źródeł finansowych do realizacji zamierzonych inwestycji.

7.3.1. Analiza finansowa

Na potrzeby analizy wykonalności i możliwości realizacji projektów strategicznych przeprowadzoną uproszczoną analizę finansową na podstawie danych budżetowych dla każdego z samorządów, w tym:

- zdolność do spłaty i obsługi nowego długu
- kwota niepodzielonych wydatków majątkowych
- wynik operacyjny netto

Dla całego Partnerstwa wygląda to jak w tabeli poniżej:

Tabela 29: Analiza finansowa zdolności finansowania inwestycji: zbiorcza

Dane	Razem: Zdolność do spłaty i obsługi nowego długu	Razem: Kwota niepodzielonych wydatków majątkowych	Razem: Wynik operacyjny netto
2023	14 533 990,82	54 796 326,60	-20 656 297,27
2024	13 287 212,54	14 853 156,22	14 647 928,22
2025	14 596 767,46	28 670 702,12	13 474 200,12
2026	8 185 684,46	26 099 905,17	9 494 163,17
2027	7 949 885,65	19 304 000,08	8 694 000,08
2028	9 422 257,27	21 591 585,44	10 781 585,44
2029	9 917 573,23	22 563 665,56	12 153 665,56
2030	11 364 596,96	23 229 778,96	12 819 778,96
Wartości skumulowane	89 257 968,39	211 109 120,15	61 409 024,28

Źródło: opracowanie ZMP

Dla poszczególnych samorządów sytuacja wygląda następująco:

Tabela 30: Analiza finansowa zdolności finansowania inwestycji: indywidualna

Kod GUS	2201042			2201063			2201092		
Nazwa JST	KOŁCZYGŁOWY			MIASTKO			TRZEBIELINO		
Dane	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep.	Wynik op. netto

					wyd. maj.			wyd. maj.	
2023	803 910,71	1 397 382,00	-1 637 159,65	4 264 858,52	9 102 694,26	-2 456 413,86	1 485 788,65	14 871 706,50	-411 105,03
2024	693 570,96	810 974,00	746 491,00	4 917 772,97	3 004 718,00	3 417 218,00	1 317 555,00	1 500 000,00	295 000,00
2025	813 598,06	320 923,00	256 328,00	5 805 966,18	9 862 803,00	3 452 796,00	1 535 428,95	1 300 000,00	900 000,00
2026	260 399,54	98 665,00	34 665,00	1 349 575,22	9 800 607,25	1 450 265,25	1 111 772,30	1 229 000,00	1 229 000,00
2027	430 141,95	48 931,00	48 931,00	787 501,82	2 413 544,08	1 913 544,08	1 114 055,20	1 229 000,00	1 229 000,00
2028	280 751,33	39 999,00	39 999,00	2 126 051,67	4 287 939,44	3 787 939,44	1 298 970,10	1 229 000,00	1 229 000,00
2029	396 657,85	29 990,00	29 990,00	1 585 442,03	4 042 987,56	3 542 987,56	1 706 991,61	1 630 923,00	1 630 923,00
2030	489 383,06	28 331,96	28 331,96	2 253 790,94	3 960 649,00	3 460 649,00			
Wartości skumulowane	4 168 413,46	2 775 195,96	-452 423,69	23 090 959,35	46 475 942,59	18 568 985,47	9 570 561,81	22 989 629,50	6 101 817,97
KodGUS	2201102			2203023			2203052		
Nazwa JST	TUCHOMIE			CZARNE			KOCZAŁA		
Dane	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto
2023	2 470 313,94	17 033 008,00	-1 708 071,00	877 158,71	2 340 063,91	-2 992 293,00	1 136 613,79	66 241,44	-593 557,56
2024	1 192 634,24	31 932,22	-85 282,78	1 281 011,85	0,00	5 096 500,00	791 904,82	0,00	499 170,00
2025	403 716,78	17 607,12	-80 392,88	1 543 521,00	1 990 000,00	1 290 000,00	684 439,56	0,00	-150 000,00
2026	1 605 581,53	22 537,92	441 137,92	840 310,56	2 500 000,00	1 800 000,00	558 215,31	0,00	-110 000,00
2027	1 126 571,97	491 330,00	391 330,00	1 111 230,40	2 500 000,00	1 800 000,00	233 554,15	0,00	-110 000,00
2028	843 768,33	692 321,00	592 321,00	676 011,66	2 500 000,00	1 600 000,00	152 084,85	0,00	-110 000,00
2029	692 370,76	854 765,00	854 765,00	1 350 127,46	3 500 000,00	2 800 000,00	177 296,44	0,00	-110 000,00
2030	359 497,42	835 782,00	835 782,00	3 770 901,71	6 500 000,00	5 800 000,00	201 947,10	0,00	-110 000,00
Wartości skumulowane	8 694 454,97	19 979 283,26	1 241 589,26	11 450 273,35	21 830 063,91	17 194 207,00	3 936 056,02	66 241,44	-794 387,56
KodGUS	2203062			2203072			2212053		
Nazwa JST	PRZECHELEWO			RZECZENICA			KĘPICE		
Dane	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto	Zdol. do spł. i obsł. n. dł.	Kwota niep. wyd. maj.	Wynik op. netto
2023	2 292 967,58	1 002 946,00	-2 215 915,00	1 076 679,61	4 603 000,00	-1 485 500,00	125 699,31	4 379 284,49	-7 156 282,17
2024	1 951 380,00	1 352 243,00	1 862 243,00	939 560,00	20 147,00	2 680 447,00	201 822,70	8 133 142,00	136 142,00
2025	1 969 839,00	1 322 369,00	1 872 369,00	1 374 233,83	0,00	2 933 100,00	466 024,10	13 857 000,00	3 000 000,00
2026	1 160 280,00	1 391 095,00	1 791 095,00	1 299 550,00	1 300 000,00	1 100 000,00	0,00	9 758 000,00	1 758 000,00

2027	1 824 783,00	1 630 195,00	1 630 195,00	1 219 353,47	1 300 000,00	1 100 000,00	102 693,69	9 691 000,00	691 000,00
2028	2 090 448,00	1 842 326,00	1 842 326,00	1 292 646,00	1 000 000,00	800 000,00	661 525,33	10 000 000,00	1 000 000,00
2029	2 052 600,00	1 725 000,00	1 725 000,00	1 606 602,00	1 100 000,00	1 000 000,00	349 485,08	9 680 000,00	680 000,00
2030	1 818 120,00	1 805 016,00	1 805 016,00	1 566 040,00	1 100 000,00	1 000 000,00	904 916,73	9 000 000,00	0,00
Wartości skumulowane	15 160 417,58	12 071 190,00	10 312 329,00	10 374 664,91	10 423 147,00	9 128 047,00	2 812 166,94	74 498 426,49	108 859,83

Źródło: opracowanie ZMP

8. Wykazy i spisy

Spis tabel

Tabela 1: Charakterystyka Partnerstwa	15
Tabela 2: Typologia gmin.....	15
Tabela 3: Kluczowe zasoby Partnerstwa	28
Tabela 4: Kluczowe produkty Partnerstwa.....	29
Tabela 5: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar ogólny.....	30
Tabela 6: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar społeczny.....	31
Tabela 7: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar gospodarczy	32
Tabela 8: Matryca logiczna – drzewo problemów – wymiar środowiskowo-przestrzenny	33
Tabela 9: Matryca kluczowych potrzeb Partnerstwa	34
Tabela 10: Misja partnerstwa wraz z celami szczegółowymi	41
Tabela 11: Zatwierdzona wizja Partnerstwa – hasła/slogany	43
Tabela 12: Zatwierdzona wizja Partnerstwa – pełen opis.....	44
Tabela 13: Zatwierdzone cele strategiczne Partnerstwa	45
Tabela 14: Cel główny – definicja	46
Tabela 15: Cele społeczne – definicje.....	46
Tabela 16: Cele gospodarcze – definicje	47
Tabela 17: Cele środowiskowo-przestrzenne – definicje	48
Tabela 18: Matryca relacji celów operacyjnych i potrzeb rozwojowych	53
Tabela 19: Odniesienie celu głównego do strategii wyższego rzędu	56
Tabela 20: Odniesienie celu szczegółowego: społecznego do strategii wyższego rzędu.....	59
Tabela 21: Odniesienie celu szczegółowego: gospodarczego do strategii wyższego rzędu	66
Tabela 22: Odniesienie celu szczegółowego: środowiskowo-przestrzennego do strategii wyższego rzędu.....	68
Tabela 23: Kryteria oceny projektu zintegrowanego	73
Tabela 24: Lista zintegrowanych wiązek projektów strategicznych.....	76
Tabela 25: Lista przykładowych powiązań i zależności między wiązkami projektów	78

Tabela 26: Struktura organizacyjna zarządzania strategią	80
Tabela 27: Matryca wskaźników rezultatu strategicznego	83
Tabela 28: Podział FEP 2021-2027 na priorytety.....	100
Tabela 29: Analiza finansowa zdolności finansowania inwestycji: zbiorcza	105
Tabela 30: Analiza finansowa zdolności finansowania inwestycji: indywidualna	105

Spis rysunków

Rysunek 1: Położenie Partnerstwa	14
Rysunek 2: Charakterystyka obszarów problemowych.....	17
Rysunek 3: Wymiar terytorialny polityki regionalnej	19
Rysunek 4: Ogólny wskaźnik rozwoju na tle kraju (2020)	21
Rysunek 5: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – społeczny (2020)	22
Rysunek 6: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – gospodarczy (2020)	24
Rysunek 7: Wskaźnik rozwoju partnerstwa – środowiskowo-przestrzenny (2020).....	26
Rysunek 8: Matryca logiczna – drzewo celów	50
Rysunek 9: Matryca relacji celów i problemów	52
Rysunek 10: Sektory kluczowych interesariuszy	89
Rysunek 11: Prezentacja raportu diagnostycznego w Czarnem.....	91
Rysunek 12: Spotkanie warsztatowe w Miastku: identyfikacja zasobów i produktów.....	93
Rysunek 13: Spotkanie warsztatowe w Koczale: omówienie kluczowych problemów	93
Rysunek 14: Spotkanie warsztatowe w Miastku: określenie wizji i celów strategicznych.....	94
Rysunek 15: spotkanie warsztatowe w Czarnem: określenie wizji i celów strategicznych	95
Rysunek 16: Spotkanie warsztatowe w Kępicach: określenie wizji i celów strategicznych	95
Rysunek 17: Spotkanie warsztatowe w Przechlewie: integrowanie pomysłów na projekty	96

Spis załączników

- Załącznik nr 1: Lista projektów kluczowych
- Załącznik nr 2: Lista projektów uzupełniających

