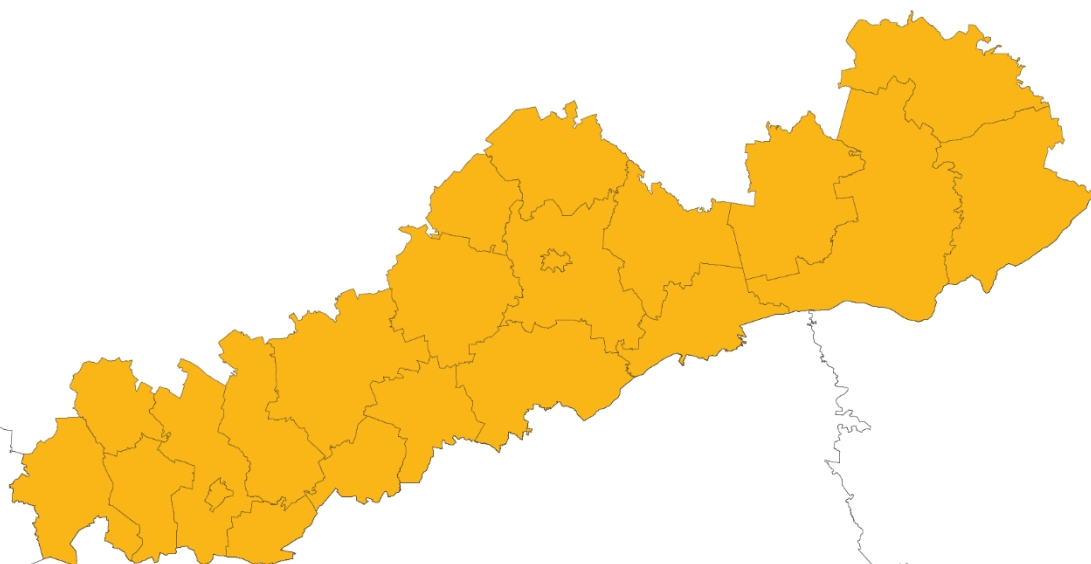


Strategia terytorialna



Partnerstwo

**Obszar Funkcjonalny
Południowe Mazury**



MIASTO I GMINA
BIAŁA PISKA



MIASTO
DZIAŁDOWO



GMINA
DŹWIERZUTY



GMINA
IŁOWO-OSADA



MIASTO
JANOWO



GMINA
JANOWIEC
KOŚCIELNY



GMINA
JEDWABNO



GMINA
KOZŁOWO



MIASTO I GMINA
LIDZBARK



MIASTO I GMINA
NIDZICA



MIASTO I GMINA
ORZYSZ



MIASTO I GMINA
PASYM



MIASTO I GMINA
PISZ



GMINA
ROZOGI



MIASTO I GMINA
RUCIANE-NIDA



GMINA
RYBNO



MIASTO
SZCZYTNO



GMINA
SZCZYTNO



GMINA
ŚWIĘTAJNO



MIASTO I GMINA
WIELBARK



GMINA
DZIAŁDOWO



GMINA
PŁOŚNICA



POWIAT
DZIAŁDOWSKI



POWIAT
NIDZICKI



POWIAT
PISKI



POWIAT
SZCZYCIENSKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

**Obszar Funkcjonalny
Południowe Mazury**



Strategia terytorialna

Partnerstwa Obszar Funkcjonalny Południowe Mazury

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Joanna Agata Popielarz-Dzielińska, Jolanta Tymińska, Aneta Ofman, Piotr Utrata, Joanna Ćwiklińska-Ziomek

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

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

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

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

2021© Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Miasto Szczytno, Gmina Pasym, Gmina Wielbark, Gmina Szczytno, Gmina Dźwierzuty, Gmina Jedwabno, Gmina Rozogi, Gmina Świętajno, Gmina Rybno, Gmina Płońska, Miasto Lidzbark, Gmina Działdowo, Miasto Działdowo, Gmina Iłowo-Osada, Gmina Kozłowo, Gmina Nidzica, Gmina Janowo, Gmina Janowiec Kościelny, Gmina Ruciane-Nida, Gmina Biała Piska, Gmina Orzysz, Gmina Pisz, Powiat Szczycieński, Powiat Działdowski Powiat Nidzicki, Powiat Piski

Skład Rady Partnerstwa

Jarosław Matłach – Starosta – Powiat Szczycieński
Krzysztof Mańkowski – Burmistrz – Gmina miejska Szczytno
Cezary Łachmański – Burmistrz – Gmina Pasym
Grzegorz Zapadka – Burmistrz – Gmina Wielbark
Sławomir Wojciechowski – Wójt – Gmina Szczytno
Marianna Szydlik – Wójt - Gmina Dźwierzuty
Elżbieta Katarzyna Koperska – Zastępca Wójta - Gmina Jedwabno
Zbigniew Kudrzycki – Wójt – Gmina Rozogi
Alicja Kołakowska – Wójt – Gmina Świętajno
Paweł Cieśliński – Starosta – Powiat Działdowski
Tomasz Węgrzynowski – Wójt – Gmina Rybno
Krzysztof Groblewski – Wójt – Gmina Płońska
Maciej Sitarek – Burmistrz – Miasto Lidzbark
Mirostław Zieliński – Wójt – Gmina Działdowo
Grzegorz Mrowiński – Burmistrz – Miasto Działdowo
Sebastian Cichocki – Wójt - Gmina Iłowo-Osada
Marcin Paliński – Starosta – Powiat Nidzicki
Marek Wolszczak – Wójt - Gmina Kozłowo
Jacek Kosmala – Burmistrz – Gmina Nidzica
Grzegorz Napiwodzki – Wójt - Gmina Janowo
Piotr Rakoczy – Wójt - Gmina Janowiec Kościelny
Andrzej Nowicki – Starosta - Powiat Piski
Ryszard Feliński – Burmistrz - Gmina Ruciane-Nida
Beata Sokołowska – Burmistrz - Miasto Biała Piska
Zbigniew Włodkowski – Burmistrz- Gmina Orzysz
Andrzej Szymborski – Burmistrz – Gmina Pisz

Skład Grupy Roboczej

Joanna Agata Popielarz-Dzielińska – Naczelnik Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Zamówień Publicznych – Powiat Szczycieński

Jolanta Tymińska - Kierownik Wydziału Promocji Oświaty i Zarządzania Kryzysowego – Powiat Nidzicki

Aneta Ofman – Naczelnik Strategii i Rozwoju, Promocji, Integracji Europejskiej i Informacji - Powiat Piski

Piotr Utrata – Naczelnik Wydziału Spraw Gospodarczych, Inwestycji i Promocji – Powiat Działdowski

Skład Grupy Zadaniowej

Aleksandra Toczek – Naczelnik Wydziału Organizacyjnego – Gmina miejska Szczytno

Anna Adamczyk – Kierownik Referatu Rozwoju Gminy – Gmina Pasym

Janusz Rumiński – Kierownik Referatu – Gmina Wielbark

Ewa Zawrotna - Zastępca Wójta – Gmina Szczytno

Barbara Trusewicz – Sekretarz - Gmina Dźwierzuty

Barbara Kiwicka – Inspektor - Gmina Jedwabno

Anna Spanialska – Zastępca Kierownika Referatu Rozwoju, Gospodarki Przestrzennej, Ochrony Środowiska oraz Zamówień Publicznych – Gmina Rozogi

Wojciech Lenkiewicz - Referent ds. funduszy zewnętrznych i programów pomocowych - Gmina Świętajno

Jolanta Jendrycka – Sekretarz – Gmina Rybno

Katarzyna Zakrzewska - Sekretarz – Gmina Płońska

Krzysztof Wieczorek – Sekretarz – Miasto Lidzbark

Jan Świniarski – Sekretarz – Gmina Działdowo

Andrzej Wiśniewski – Zastępca Burmistrza – Miasto Działdowo

Mirosława Tyszko – Sekretarz Gminy- Gmina Iłowo-Osada

Jacek Jankowski – Sekretarz - Gmina Kozłowo

Paweł Koziński – Kierownik Wydziału Pozyskiwania Środków Pomocowych Rozwoju i Komunikacji Społecznej – Gmina Nidzica

Paweł Oman – Kierownik Referatu Gospodarki Terenowej - Gmina Janowo

Mateusz Moszczyński – Kierownik Referatu Gospodarki Terenowej - Gmina Janowiec Kościelny

Marek Kaczmarczyk – Inspektor ds. pozyskiwania funduszy zewnętrznych - Gmina Ruciane-Nida

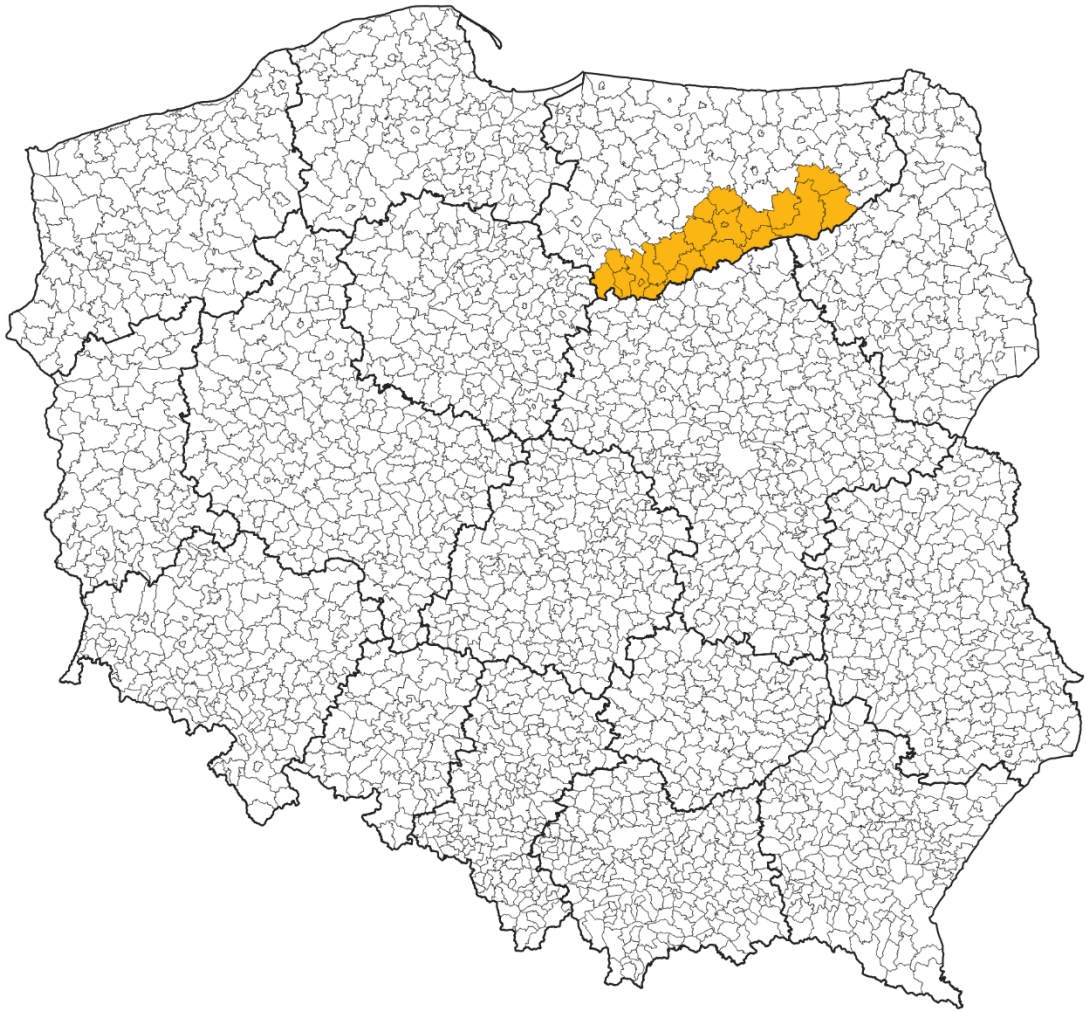
Wojciech Sakowski – Kierownik Referatu Planowania Przestrzennego, Budownictwa i inwestycji - Miasto Biała Piska

Beata Jażdżewska – Zastępca Burmistrza - Gmina Orzysz

Adrian Majkrzak – Naczelnik Wydziału Inwestycji i Pozyskiwania Funduszy – Gmina Pisz

Spis treści

WSTĘP.....	9
1. SYNTEZA DIAGNOZY.....	12
1.1. Wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych.....	13
1.2. Kluczowe potencjały i bariery (problemy) rozwojowe	16
1.3. Analiza SWOT.....	22
1.4. Determinanty i wyzwania rozwojowe Partnerstwa	25
2. CELE STRATEGII TERYTORIALNEJ	26
2.1. Wizja i misja Partnerstwa	26
2.2. Cele strategiczne i cele operacyjne	27
2.3. Zgodność strategii terytorialnej ze strategiami wyższego rzędu.....	49
3. PROJEKTY	
3.1. Sposób wyboru projektów	51
3.2. Projekty.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
4. WARUNKI I PROCEDURY OBOWIĄZUJĄCE PRZY REALIZACJI STRATEGII	56
4.1. Struktura organizacyjna.....	56
4.2. System zarządzania, kordynowania i kontroli wdrażania strategii	59
4.3. Procedura modyfikacji strategii.....	61
5. SYSTEM MONITORINGU I EWALUACJI STRATEGII	62
5.1. Monitorowanie procesu wdrażania strategii	68
5.2. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych	69
6. OPIS PROCESU ZAANGAŻOWANIA PARTNERÓW SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH .	71
6.1. Partycypacja społeczna na poziomie przygotowania strategii	71
6.2. Partycypacja społeczna na poziomie realizacji strategii.....	72
6.3. Partycypacja społeczna na poziomie oceny efektów strategii	73
7. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA.....	77
8. ZAŁĄCZNIKI	80



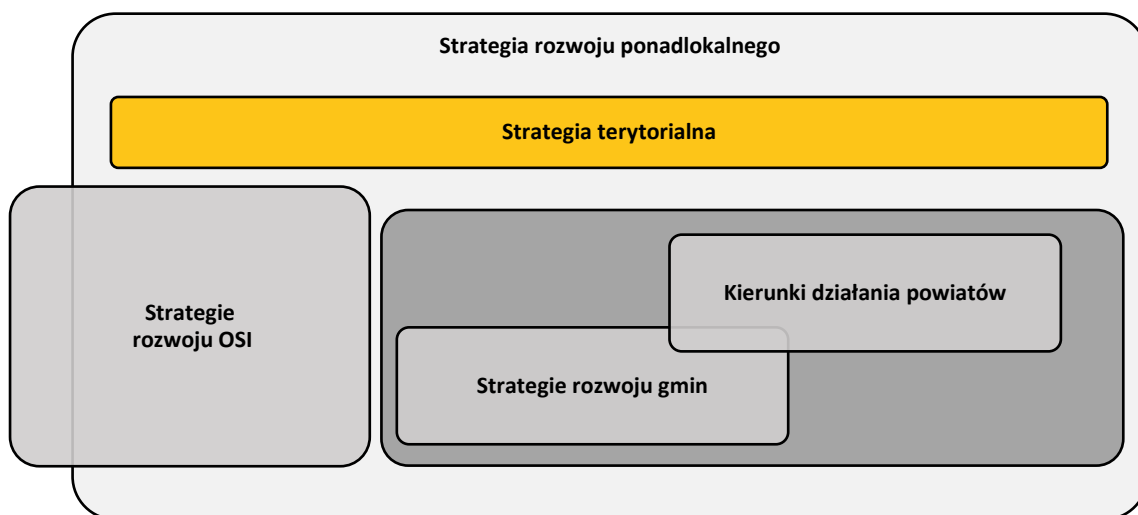
WSTĘP

Strategia terytorialna Partnerstwa *Obszar Funkcjonalny Południowe Mazury*¹ jest odpowiedzią na wybrane, kluczowe, wspólne problemy 26 jednostek samorządu terytorialnego położonych w południowej części województwa warmińsko-mazurskiego na obszarze obejmującym administracyjnie teren czterech powiatów: działdowskiego, nidzickiego, szczycieńskiego i piskiego.

Strategia terytorialna stanowi **element zintegrowanego i kompleksowego systemu programowania** rozwoju Partnerstwa (Rys. 1), na który składają się:

- **strategia terytorialna** obszaru Południowych Mazur, koncentrująca się na kluczowych zagadnieniach i problemach mających wpływ na rozwój obszaru, których realizacja jest możliwa do sfinansowania w ramach środków z instrumentu IIT²,
- **wspólna strategia (kierunki działania) czterech powiatów**: działdowskiego, nidzickiego, szczycieńskiego i piskiego,
- **strategie poszczególnych gmin** wchodzących w skład Partnerstwa,
- **strategie rozwoju Obszarów Strategicznej Interwencji**, wyznaczonych Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego Warmińsko-Mazurskie 2030, obejmujących 16 gmin z obszaru Partnerstwa³.

Rysunek 1: System dokumentów strategicznych PM



Źródło: opracowanie własne

¹ Nazwa własna Partnerstwa.

² Innych Instrumentów Terytorialnych

³ W skład OSI województwa warmińsko-mazurskiego wchodzi gminy z obszaru Partnerstwa za wyjątkiem gminy wiejskiej Szczytno, Wielbarka, Jedwabna, Świętajna, Rybna i Janowa.

Strategia terytorialna jest dokumentem o charakterze strategiczno-wdrożeniowym, mogącym stanowić **punkt wyjścia do** późniejszego opracowania przez Partnerstwo **strategii rozwoju ponadlokalnego Południowych Mazur**⁴.

Systemowe i zintegrowane podejście do programowania i realizacji polityki rozwoju Południowych Mazur, którego elementem jest strategia terytorialna ma na celu usprawnienie i ułatwienie Partnerstwu aplikowania o środki rozwojowe ze wszystkich wymagających podejścia strategicznego źródeł finansowania⁵ oraz pozwala na uwzględnienie zróżnicowania rozwojowego, a także podobieństw w zakresie barier i potencjałów rozwojowych jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład Partnerstwa.

Strategia terytorialna Południowych Mazur została opracowana i będzie wdrażana zgodnie z nw. zasadami:

- **Zasadą włączania interesariuszy (partycypacji)**
Proces opracowania strategii był realizowany zgodnie z dobrymi praktykami partycypacji społecznej. Położono nacisk na uspołecznienie prac na strategią. Zasadę współpracy z interesariuszami uwzględniono w systemie wdrażania i ewaluacji strategii.
- **Zasadą uwzględniania wymiaru terytorialnego**
Zastosowano zasady wynikające z podejścia terytorialnego i zintegrowanego planowania – zidentyfikowano społeczne, gospodarcze i środowiskowe powiązania funkcjonalne, istotne dla rozwoju całego obszaru Partnerstwa.
- **Zasadą koncentracji wsparcia strategicznego**
Ograniczono liczbę projektów strategicznych do takich, które w procesie tworzenia strategii uznano za priorytetowe i mające decydujący wpływ na realizację celów rozwojowych i wizji rozwoju Partnerstwa.
- **Zasadą ścisłego współdziałania i równości Partnerów oraz współpracy i koordynacji działań**
Założono równość Partnerów w podejmowaniu decyzji w procesie opracowania i realizacji strategii. Konstruując listę projektów skupiono się na przedsięwzięciach partnerskich, zintegrowanych i komplementarnych, czyli takich, które rozwiązują wspólne problemy lub wzmacniają i rozwijają potencjały Partnerstwa, wywołując efekt rozwojowy dla wszystkich Partnerów.
Współpraca i koordynacja działań (zarządzanie zintegrowane) będąca elementem systemu wdrażania strategii przyczyni się do maksymalizowania efektów nakładów ponoszonych ze środków publicznych.

⁴ Strategia ponadlokalna różni się od strategii terytorialnej przede wszystkim odniesieniami do aspektów przestrzennych rozwoju Partnerstwa

⁵ Wskazanych w Rozdziale 7 strategii

- **Zasadą elastyczności działania**
Opracowano przejrzysty system wdrażania i aktualizacji strategii, uwzględniając elastyczność przyjętych rozwiązań, tak by zwiększyć sprawność realizacji strategii i skuteczność wykorzystywania dostępnych zewnętrznych źródeł finansowania.
- **Zasadą uwzględniania uwarunkowań perspektywy finansowej 2021 – 2027**
Dostosowano rodzaj i zakres interwencji (rodzaj opracowanego dokumentu) do uwarunkowań perspektywy finansowej UE 2021 – 2027 opierając się na zasadach obowiązujących w unijnych, krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych i operacyjnych.
- **Zasadą zachowania spójności z celami polityki rozwojowej obszaru i polityki regionalnej na poziomie województwa**
Zachowano spójność z założeniami polityki regionalnej Państwa określonymi w Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Warmińsko-Mazurskie 2030.
Strategia terytorialna Partnerstwa jako inny instrument terytorialny obejmuje horyzont czasowy skorelowany z unijną perspektywą finansową, tj. okres **od 2021 r. do 2027 r., z perspektywą do 2030 r.** Jednocześnie strategia terytorialna wspiera realizację wizji Partnerstwa wykraczającej poza ww. zakres czasowy (określonej do 2050 r.).

Strategia terytorialna powstała w wyniku współpracy samorządów lokalnych skupionych wokół **idei rozwoju i promocji obszaru Południowych Mazur**.

W pracach nad Strategią uczestniczyli władarze oraz pracownicy urzędów: Starostwa Powiatowego w Szczytnie, Miasta Szczytno, Gminy Pasym, Gminy Wielbark, Gminy Szczytno, Gminy Dźwierzuty, Gminy Jedwabno, Gminy Rozogi, Gminy Świętajno, Starostwa Powiatowego w Działdowie, Gminy Rybno, Gminy Płońska, Miasta Lidzbark, Gminy Działdowo, Miasta Działdowo, Gminy Hłowo-Osada, Powiatu Nidzickiego, Gminy Kozłowo, Gminy Nidzica, Gminy Janowo, Gminy Janowiec Kościelny, Starostwa Powiatowego w Pisz, Gminy Ruciane-Nida, Gminy Biała Piska, Gminy Orzysz i Gminy Pisz.

W proces przygotowania strategii terytorialnej byli włączeni **przedstawiciele różnych środowisk lokalnych**, w tym szkół, służby zdrowia, przedsiębiorców, organizacji turystycznych i społecznych, liderów lokalnych i mieszkańców, którzy zgłaszali swoje uwagi i propozycje do treści dokumentu.

1. SYNTEZA DIAGNOZY

Partnerstwo Południowe Mazury stanowi formę niezinstytucjonalizowanej współpracy 26 jednostek samorządu terytorialnego, w tym **4 powiatów i 22 gmin**: 12 wiejskich, 8 miejsko-wiejskich i dwóch miast, położonych na terenie czterech powiatów ziemskich: działdowskiego, szczycieńskiego, nidzickiego i piskiego w województwie warmińsko-mazurskim, skupionych wokół **idei rozwoju i promocji obszaru Południowych Mazur**.

Partnerstwo cechuje **zróznicowany poziom rozwoju gmin wchodzących w jego skład i stopień nasilenia wspólnych problemów (barier) rozwojowych**. W skład Partnerstwa wchodzi gminy leżące w obszarach strategicznej interwencji (OSI)⁶ województwa warmińsko-mazurskiego, jak i te, które nie wchodzi w skład takich obszarów. Dwanaście z dwudziestu dwóch gmin tworzących Partnerstwo zakwalifikowano do obszarów problemowych⁷: zapóźnionych transformacyjnie i peryferyjnych wewnątrznie.

Zróznicowany poziom rozwoju gmin skorelowany jest ze **zróznicowaną strukturą osiedleńczą obszaru⁸**, którą tworzą:

- gminy (miasta) - ośrodki wielofunkcyjne: Działdowo, Szczytno,
- gminy pełniące funkcje pozarolnicze: Pasym, Lidzbark, Ruciane-Nida, Dźwierzuty, Jedwabno,
- gminy pełniące funkcje umiarkowanie rolnicze: Orzysz, Biała Piska, Iłowo-Osada, Rozogi, Rybno, gmina wiejska Szczytno,
- gminy pełniące funkcje intensywnie rolnicze: gmina wiejska Działdowo, Janowiec Kościelny, Płońska, Kozłowo,
- gminy ekstensywnie zagospodarowane: Janowo, Świętajno, Wielbark, Pisz,
- gmina rozwinięta transportowo – Nidzica.

⁶ Partnerstwo obejmuje tereny należące do pięciu obszarów strategicznej interwencji: **Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze**: Szczytno (gmina miejska), Działdowo (gmina miejska), Pisz; **Cittaslow**: Pasym, Lidzbark, Działdowo (gmina miejska), Nidzica, Szczytno (gmina miejska), **Tygrys Warmińsko-Mazurski**: Dźwierzuty, Iłowo-Osada, Nidzica, Janowiec Kościelny, Orzysz, Kozłowo, **Obszary marginalizacji**: Płońska, Lidzbark, Działdowo (gmina wiejska), Ruciane-Nida, Biała Piska, Orzysz, Rozogi, Kozłowo, **OF Wielkie Jeziora Mazurskie**: Ruciane-Nida, Orzysz, Pisz.

⁷ Przemysław Śleszyński, Jerzy Bański Marek Degórski, Tomasz Komornicki, „Aktualizacja delimitacji obszarów problemowych na 2018 rok”, PAN, Warszawa 2019

⁸ Klasyfikacja według P. Śleszyńskiego i T. Komornickiego, „Klasyfikacja funkcjonalna gmin na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego” Przegląd Geograficzny, 2016

Partnerstwo Południowe Mazury – z uwagi na wielkość obszaru i różnorodność struktury osiedleńczej jest **wielofunkcyjne**, tj. charakteryzuje się **wielością i różnorodnością** synergicznie powiązanych i komplementarnych **funkcji**, jakie pełnią ośrodki wchodzące w jego skład; od funkcji socjalno-bytowej, poprzez administracyjną (podstawową i specjalistyczną), do dostawcy usług (podstawowych, specjalistycznych). Żadna ze zidentyfikowanych funkcji Partnerstwa (poza administracyjną lokalną i socjalno-bytową realizowaną przez wszystkie gminy wchodzące w skład Partnerstwa) nie ma jednak charakteru dominującego.

1.1. Wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych

Gminy wchodzące w skład Partnerstwa powiązane są siecią powiązań funkcjonalnych: społecznych, gospodarczych i przyrodniczych.

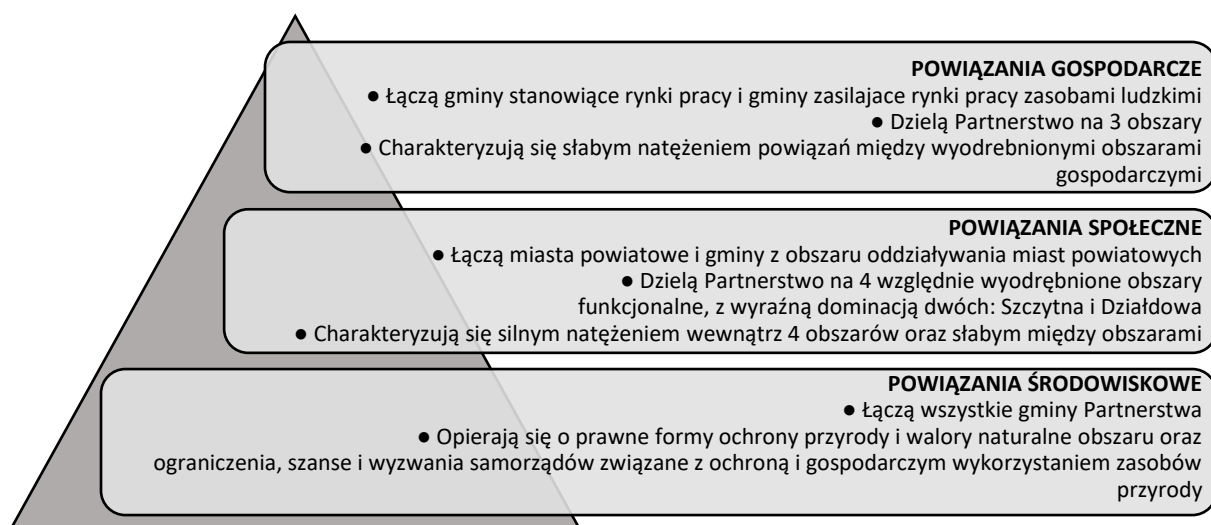
Powiązania **społeczne i gospodarcze** (opis: Rys 2, Tab. 1) występują między częścią gmin Partnerstwa dzieląc Południowe Mazury na wyraźnie wyodrębniające się obszary (cztery z uwagi na powiązania społeczne; trzy z uwagi na powiązania gospodarcze), skoncentrowane - odpowiednio - wokół miast powiatowych lub ośrodków stanowiących rynki pracy.

Miasta powiatowe: Szczytno, Działdowo, Pisz i Nidzica (jako ośrodki ciężenia) oraz gminy położone w zasięgu oddziaływania miast powiatowych charakteryzuje silny system społecznych powiązań. Silne powiązania gospodarcze występują między miastami będącymi rynkami pracy (3 ośrodki: Szczytno, Działdowo, Orzysz), a gminami ościennymi dostarczającymi zasoby na rynki pracy. Obszary funkcjonalne wyodrębnione z uwagi na powiązania społeczne (tj. funkcjonalne obszary ośrodka regionalnego) oraz funkcjonalne obszary gospodarcze **wykazują słabe powiązania między sobą**.

Wszystkie gminy Partnerstwa łączą **silne powiązania środowiskowe** (opis: Rys. 2, Tab. 1), oparte o bogactwo i unikatowość walorów środowiskowych oraz formy ochrony prawnej przyrody, a także wspólne ograniczenia, szanse i wyzwania samorządów wchodzących w skład Partnerstwa związane z zapewnieniem ochrony tym zasobom. Z uwagi na ww. powiązania Południowe Mazury mogą tworzyć **przyrodniczy obszar funkcjonalny**⁹.

⁹ Obszary funkcjonalne - zgodnie z typologią Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu opracowaną na potrzeby ekspertyzy dla MFIPR ws. strategii ponadlokalnej - dzielą się na: miejskie obszary funkcjonalne ośrodka wojewódzkiego, miejskie obszary funkcjonalne ośrodka (sub)regionalnego, miejskie obszary funkcjonalne miasto-gmina wiejska, przyrodnicze obszary funkcjonalne, gospodarcze obszary funkcjonalne.

Rysunek 2: Powiązania funkcjonalne PM



Źródło: opracowanie własne

Tabela 1: Ogólna charakterystyka powiązań funkcjonalnych PM

POWIĄZANIA ŚRODOWISKOWE
<p>Opierają się na unikatowych walorach przyrodniczych obszaru (lasy i wody powierzchniowe: jeziora, rzeki, tworzące systemy dróg wodnych) oraz formach ochrony prawnej przyrody (potwierdzających unikatowość zasobów) i wspólnych dla obszaru ograniczeniach, szansach oraz wyzwaniach związanych z ochroną i gospodarczym wykorzystaniem przyrody.</p> <p>Każda z gmin wchodzących w skład Partnerstwa położona jest w jednej z trzech powiązanych ze sobą i wyodrębnionych ze względu na wstępowanie form ochronnych stref przyrodniczych: ochronnej, przejściowej lub zagospodarowanej przez człowieka.</p> <p>Strefę ochronną, z najcenniejszymi przyrodniczo zasobami tworzą tereny zajęte przez 25 rezerwatów przyrody, zlokalizowanych we wszystkich powiatach i przekraczających często granice gmin. Należą do nich rezerваты położone w powiecie piskim: Jezioro Pogubie Wielkie, Jezioro Nidzkie, Jezioro Warnoły, Krutynia, Jezioro koło Drozdowa, Nietlickie Bagno, Jezioro Zdedy; w powiecie działdowskim: Klonowo, Bagno Koziana, Góra Dębowa, Ostrów Tarczyński, Świńskie Bagno, Jar Brynicy, Jezioro Neliwa, w powiecie nidzickim: Jezioro Orłowo Małe, Koniuszanka I, Koniuszanka II, Źródła Rzeki Łyny im. prof. Romana Kobendzy, w powiecie szczytniejskim: Kulka, Galwica, Ławny Lasek, Sołtysek, Jezioro Kośno, Małga, Pupy. Strefa ta charakteryzuje się najbardziej restrykcyjnymi ograniczeniami inwestycyjnymi (ograniczenia dotyczące zabudowy, ograniczenia dot. prowadzenia działalności gospodarczej, ograniczona dostępność obszaru).</p> <p>Kolejną strefę - przejściową - tworzą tereny Mazurskiego Parku Krajobrazowego (zlokalizowanego w powiecie piskim i szczytniejskim) oraz Górzniejsko-Lidzbarskiego Parku Krajobrazowego (w powiecie działdowskim)¹⁰. Uzupełnieniem tej strefy są obszary Natura 2000, położone na terenie 19 z 22 gmin (poza Kozłowem, Janowcem Kościelnym i Szczytnem -gminą miejską) które obejmują: Bagna Nietlickie, Dolinę Pisy, Doliny Omulwi i Płodownicy, Doliny Wkry i Mławki, Górę Dębową koło Mławy, Mazurskie Bagna, Mokradła Kolnejskie i Kurpiowskie, Murawy na Poligonie Orzysz, Ostoję Lidzbarska, Ostoję Napiwodzko-Ramucka, Ostoję Piską, Ostoję Poligon Orzysz, Ostoję Welską, Przełomową Dolinę Rzeki Wel, Puszcę Napiwodzko-Ramucką, Puszcę Piską).</p> <p>Tereny położone w tej strefie są - z ograniczeniami - wykorzystywane gospodarczo (na obszarach parków krajobrazowych dopuszczalna jest działalność rolnicza; ograniczenia dotyczą głównie lokalizacji zabudowy).</p> <p>Strefę trzecią stanowią obszary zagospodarowane przez człowieka. Strefa ta charakteryzuje się gospodarczym wykorzystaniem obszarów przyrodniczych (lasów i obszarów rolnych, często stanowiących strefy chronione</p>

¹⁰ Z wyłączeniem powierzchni występujących w nich rezerwatów przyrody

POWIĄZANIA ŚRODOWISKOWE

krajobrazu). Gruntów zurbanizowanych, niewykorzystujących zasoby naturalnych jest na terenie Partnerstwa tylko 3%. Mimo, że formy ochrony przyrody praktycznie nie występują na tych terenach obszary zagospodarowane przez człowieka pełnią ważną rolę w edukacji na rzecz ochrony przyrody.

Ustanowione na obszarze Partnerstwa formy przyrody – niezależnie od ich charakteru - stanowią dla wszystkich Gmin wchodzących w skład Partnerstwa:

- ograniczenia - przede wszystkim w działalności inwestycyjnej,
- szanse – związane z wykorzystaniem cennych przyrodniczo zasobów naturalnych jako potencjału rozwojowego (w szczególności gospodarczego - dla działalności turystycznej lub przetwórstwem rolnym i leśnym) Partnerstwa,
- wyzwania dla prowadzonej polityki rozwojowej – związane z potrzebą zachowania (wzmocnienia lub poprawy) walorów środowiskowych, mających wpływ na rozwój gospodarczy obszaru oraz zniwelowania/ograniczenia negatywnych skutków prawnych ograniczeń w wykorzystaniu zasobów naturalnych.

Przyrodnicze powiązania funkcjonalne między Gminami (szczególnie w zakresie form ochrony przyrody i krajobrazu) opierające się o walory środowiskowe obszaru (związane z większą niż w regionie i kraju lesistością oraz pokryciem wodami powierzchniowymi) oraz o ograniczenia, szanse i wyzwania dla JST związane z formami ochrony przyrody, potwierdzającymi te walory polegają także na podobieństwie podejmowanych przez Gminy działań mających na celu pogodzenie kwestii środowiskowych i gospodarczych; zabezpieczenie różnorodności biologicznej obszaru przy jednoczesnym wspieraniu jego zrównoważonego rozwoju w oparciu o zasoby naturalne.

Z uwagi na łączące wszystkie Gminy wchodzące w skład Partnerstwa powiązania funkcjonalne Południowe Mazury stanowią **względnie wyodrębniający się, intensywny i otwarty obszar**, na którym powinny być podejmowane zintegrowane działania mające na celu zrównoważenie ochrony zasobów naturalnych i ich wykorzystania w działalności człowieka.

POWIĄZANIA SPOŁECZNE

Opierają się na **przepływie osób** związanym z koniecznością zaspokojenia potrzeb życiowych przez mieszkańców poprzez korzystanie z różnego rodzaju usług świadczonych przez podmioty publiczne i prywatne.

Usługi o charakterze podstawowym (socjalno-bytowe, podstawowej opieki zdrowotnej, wychowania i edukacji do szczebla ponadpodstawowego, podstawowe usługi handlowe, kultura) zaspakajane są na terenie gmin będących miejscem zamieszkania osób korzystających z usług, jak i pozostałych gmin z obszaru Partnerstwa (co tworzy wewnętrzne powiązania funkcjonalne zależne od typu świadczonej usługi).

Usługi zaspokajające inne niż podstawowe potrzeby mieszkańców, tj. w zakresie edukacji wyższej, kultury wysokiej, specjalistycznych i wysokospecjalistycznych usług zdrowotnych nie są w wystarczającym stopniu dostępne na obszarze Partnerstwa.

Na obszarze Południowych Mazur zlokalizowane są cztery ośrodki ciężenia społecznego i gospodarczego (o różnej sile oddziaływania), będące jednocześnie centrami usług: gmina miejska Działdowo, gmina miejska Szczytno, Nidzica i Pisz. **Każdy z ww. ośrodków powiatowych** wraz z gminami je otaczającymi tworzy **odrębny obszar funkcjonalny**, który jest powiązany z pozostałymi obszarami Partnerstwa siecią luźnych powiązań społecznych.

POWIĄZANIA GOSPODARCZE

Opierają się na przepływie zasobów i towarów.

Gminy miejskie: **Szczytno i Działdowo, a także gmina Orzysz są głównymi rynkami pracy** obszaru Partnerstwa, zasilanymi pracownikami z innych gmin wchodzących w skład Partnerstwa. Część mieszkańców i podmiotów gospodarczych Partnerstwa obsługuje lokalne rynki zbytu Partnerstwa poprzez dostarczanie innych zasobów niż zasoby pracy (w tym w szczególności produktów rolnych).

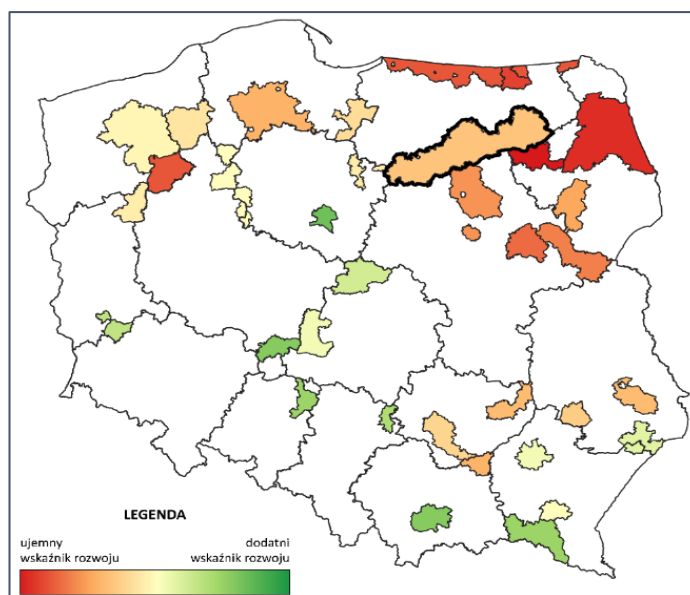
Południowe Mazury charakteryzuje **niski odpływ mieszkańców na rynki pracy poza obszarem Partnerstwa**.

Z badań ankietowych wynika, że 83,20% respondentów, którzy pracują zawodowo wykonuje pracę na obszarze Partnerstwa, podobnie jak 73,60% osób podejmujących inne działalności zarobkowe.

1.2. Kluczowe potencjały i bariery (problemy) rozwojowe

Poziom rozwoju Południowych Mazur wskazujący na sytuację rozwojową Partnerstwa w trzech wymiarach warunkujących zrównoważony rozwój: społecznym, gospodarczym i środowiskowo-przestrzennym jest **stosunkowo niski** (mapa nr 1). Partnerstwo w latach 2015-2019 cechowało się **ujemnym wskaźnikiem rozwoju w każdym z wymiarów**.

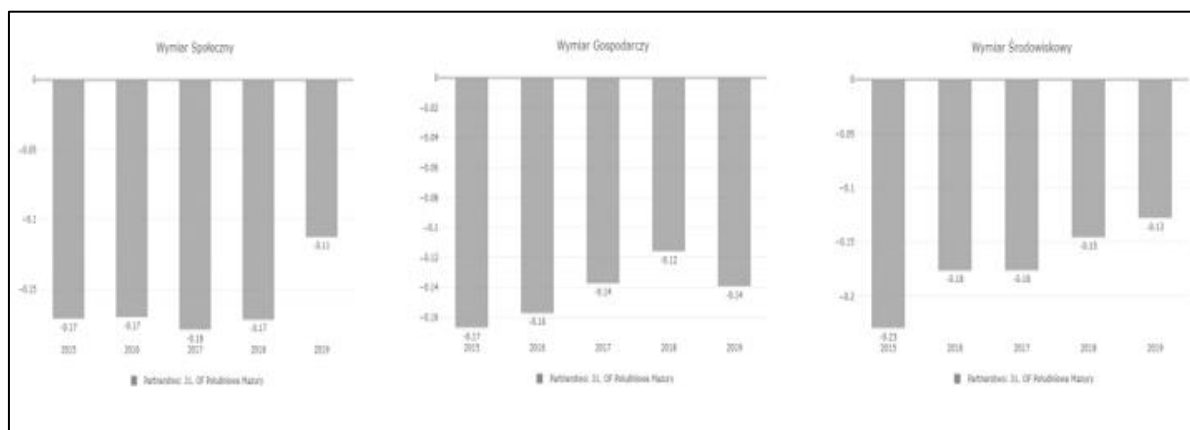
Mapa 1: Ogólny wskaźnik rozwoju PM



Źródło: opracowanie ZMP

Najmniej korzystną sytuację w badanym okresie odnotowano w obszarze społecznym – w porównaniu z 2015 r. sytuacja w tym wymiarze pogorszyła się. Nieznaczną poprawę sytuacji zaobserwowano w wymiarze gospodarczym; znacznie wyższą w środowiskowo-przestrzennym (wykresy poniżej).

Wykres 1: Sytuacja PM w latach 2015-2019 w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowym



Źródło: opracowanie ZMP na podstawie <https://partnerstwa.monitorozwoju.pl>

Negatywny wpływ na sytuację Partnerstwa miały w szczególności niżej wskazane problemy charakteryzujące Południowe Mazury:

- **Migracje i niski przyrost naturalny**
W wyniku migracji i niskiego przyrostu naturalnego w okresie 2009-2019 populacja Południowych Mazur zmniejszyła się o 1,42% (redukcja w województwie warmińsko-mazurskim wyniosła 0,14%). Negatywna tendencja w tym zakresie utrzyma się – prognozy GUS wskazują, że w 2050 r. obszar Partnerstwa zamieszkiwać będzie o 17,46% mniej osób niż w 2019 r.
- **Starzejące się społeczeństwo**
W okresie 2009-2019 spadała liczba mieszkańców Południowych Mazur w wieku produkcyjnym (-3,55%) i przedprodukcyjnym (-15,98%); wrosła liczba osób w wieku poprodukcyjnym (36,25%). Do 2050 r. liczba osób w wieku przedprodukcyjnym spadnie o kolejne 35,53%, w wieku produkcyjnym o 28,0%, a w wieku poprodukcyjnym wzrośnie o 40,98%, w tym o 125,23% osób w wieku 80+.
- **Niski poziom integracji mieszkańców**
Południowe Mazury charakteryzuje niski poziom integracji mieszkańców, choć od 2009 r. sytuacja nieznacznie się poprawia: w 2019 r. na 1 tys. mieszkańców przypadało o 50,62% mniej beneficjentów pomocy społecznej niż w 2009 r. W okresie 2013-2019 zmniejszył się (o 13,71%) odsetek dzieci do lat 17, na które opiekunowie otrzymywali zasiłki rodzinne. Czynnikiem pozytywnie wpływającym na poziom integracji społecznej jest nieznacznie, lecz sukcesywnie poprawiająca się sytuacja majątkowa mieszkańców, istniejące więzy społeczne i silne poczucie tożsamości lokalnej mieszkańców Południowych Mazur.
- **Niska aktywność społeczna mieszkańców**
Barierą rozwojową jest niski poziom aktywności społecznej mieszkańców (mierzonej liczbą aktywnie działających organizacji pozarządowych). W latach 2009-2019 saldo organizacji społecznych (różnica między wyrejestrowaniem a zarejestrowaniem NGO) działających na terenie Partnerstwa wzrosła o 6,25%. Mieszkańcy Południowych Mazur uważają aktywność społeczną za słabą stronę Partnerstwa¹¹.
- **Niewystarczająca jakość infrastruktury społecznej i zdrowotnej oraz niska dostępność do usług zdrowotnych**
Jakość infrastruktury społecznej na terenie Południowych Mazur jest zróżnicowana. Część obiektów jest w odpowiednim stanie technicznym; część wymaga modernizacji i remontów. Placówki opieki zdrowotnej wymagają doposażenia w sprzęt medyczny. Dostępność do usług opieki zdrowotnej jest niewystarczająca - w 2019 r. na 10 tys. mieszkańców przypadało średnio 23 lekarzy oraz 43 pielęgniarki¹², znacznie mniej niż w kraju i regionie. Oferta

¹¹ Twierdzi tak 44,46% respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

¹² W kraju: 58 lekarzy/10 tys. mieszkańców; 72 pielęgniarki i położne/10 tys. mieszkańców; w województwie warmińsko-mazurskim: 37 lekarzy/10 tys. mieszkańców, 61 pielęgniarki i położne/10 tys. mieszkańców).

usług społecznych i zdrowotnych dla mieszkańców jest postrzegana jako słaba strona Południowych Mazur¹³.

- **Niska dostępność komunikacyjna i drogowa (szczególnie na obszarach peryferyjnych wewnątrznie)**

Południowe Mazury charakteryzują się niską dostępnością drogową z perspektywy atrakcyjności inwestycyjnej (dostępność do ośrodków zapewniających zaspokojenie potrzeb usługowych) oraz poziomu życia mieszkańców (dostępność do ośrodków wojewódzkich lub subregionalnych powyżej 50 tys. mieszkańców) oraz niską dostępnością komunikacyjną w systemie zbiorowego transportu publicznego. Przez teren Partnerstwa przebiegają linie autobusowe zapewniające komunikację między największymi ośrodkami obszaru oraz z regionem i krajem, ale ich liczba jest niewystarczająca. Komunikacja kolejowa wewnątrz Partnerstwa wykorzystywana jest w niewielkim stopniu. Linie kolejowe ulegają zawieszaniu i likwidacji, co powoduje brak połączeń kolejowych w północno-wschodniej części Partnerstwa.

Na terenie Południowych Mazur zlokalizowane jest Lotnisko w Szymanach, nie ma ono jednak istotnego znaczenia w ruchu pasażerskim na obszarze Południowych Mazur i nie jest komunikacyjnie powiązane z atrakcyjnymi turystycznie obszarami Partnerstwa i regionu.

Komunikacja i transport zbiorowy są czynnikami zachęcającym mieszkańców Południowych Mazur do opuszczenia obszaru Partnerstwa¹⁴.

- **Niska jakość dróg lokalnych**

W 2019 r. na 100 km² powierzchni Południowych Mazur przypadało średnio 45 km dróg gminnych i powiatowych o twardej nawierzchni (w województwie warmińsko-mazurskim 44,5 km) i 28 km dróg o nawierzchni gruntowej (w regionie 33,8 km). Stopień nasycenia drogami powiatowymi i gminnymi obszaru Partnerstwa pogarsza się¹⁵. Infrastruktura drogowa (część dróg gminnych i dróg powiatowych) jest niskiej jakości, wymaga modernizacji, napraw lub remontów.

- **Niedostosowana do potrzeb turystów infrastruktura wypoczynkowo-rekreacyjna**

Istniejąca infrastruktura wypoczynkowo-rekreacyjna (ścieżki rowerowe, trasy spacerowe, trasy kajakowe) wymaga w znacznej części modernizacji i remontów (udrożnienia, właściwego oznakowania, zaopatrzenie w małą architekturę). Część terenów wokół zbiorników wodnych wykorzystywanych

¹³ Przez 62,06% ankietowanych mieszkańców obszaru Partnerstwa i przez 60,6% uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych

¹⁴ Dla 63,89% badanych mieszkańców i 61,56% uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych.

¹⁵ W 2019 r. stopień nasycenia obszaru Partnerstwa drogami gminnymi i powiatowymi wynosił 76,46% i był niższy od najwyższego w badanym okresie (2009-2019) o 9,11 punktu procentowego.

na cele rekreacyjne (rzeki, jeziora) nie jest zagospodarowana i wyposażona w infrastrukturę rekreacyjno-wypoczynkową (brak miejsc postojowych, urządzenia terenu, infrastruktury wodno-kanalizacyjnej). Baza turystyczna (liczba miejsc nolegowych, sezonowość) ogranicza możliwości wykorzystania potencjału turystycznego obszaru

- **Zanieczyszczenie powietrza i wód**

Południowe Mazury charakteryzują się co do zasady bardzo dobrym i poprawiającym się stanem jakości powietrza¹⁶. Istotnym problemem jest niska emisja – w większych i zaludnionych ośrodkach osiedleńczych Partnerstwa, szczególnie w sezonie grzewczym. Partnerstwo jest obszarem nisko skanalizowanym, co negatywnie wpływa na czystość rzek i jezior (średnia jakość wód).

- **Niepełne wykorzystanie uwarunkowań przyrodniczych dla prowadzenia działań rozwojowych**

Południowe Mazury w niepełnym i niewystarczającym zakresie wykorzystują potencjał przyrodniczy (jeziora, rzeki, lasy, ukształtowanie terenu) obszaru. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest znaczne nasycenie obszaru terenami cennymi przyrodniczo prawnie chronionymi (ograniczenia w użytkowaniu, w tym zakazy zabudowy, zakazy inwestycyjne).

Niewykorzystywane są w wystarczający sposób energetyczne zasoby wiatru (w Południowych Mazurach cechują korzystne warunki wietrzności) i słońca – na obszarze Partnerstwa zainstalowane jest niewielka liczba instalacji OZE.

- **Niski poziom przedsiębiorczości mieszkańców**

Poziom przedsiębiorczości mierzony liczbą funkcjonujących podmiotów gospodarczych jest niski (niższy od średniej krajowej i wojewódzkiej)¹⁷

Dodatkowo na przestrzeni ostatnich 10 lat widoczna była spadkowa tendencja wartości tego wskaźnika, co wskazuje na obniżający się poziom aktywności gospodarczej (przedsiębiorczości) mieszkańców. Obniża się również konkurencyjność gospodarki Południowych Mazur – stale zmniejsza się udział nowo zarejestrowanych podmiotów sektora kreatywnego: innowacje, architektura, programowanie, IT w liczbie nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ogółem¹⁸.

- **Niewystarczający system wsparcia przedsiębiorczości**

W większości jednostek samorządu terytorialnego z obszaru Partnerstwa nie funkcjonują systemy wsparcia dla przedsiębiorców. Większość gmin dysponuje i oferuje przedsiębiorcom tereny inwestycyjne, o różnym stopniu wyposażenia w infrastrukturę techniczną. Aktualnie nie istnieje współpraca między JST w

¹⁶ Na potrzeby oceny jakości powietrza województwo warmińsko-mazurskie podzielone jest na trzy strefy: Olsztyn, Elbląg, i „reszta” powierzchni regionu (w tym Południowe Mazury).

¹⁷ W 2019 r. wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON na 1 tys. ludności kształtował się w Partnerstwie na poziomie 5,0 i był niższy od średniej wojewódzkiej (5,9) i krajowej (7,2).

¹⁸ Udział podmiotów sektora kreatywnego w liczbie nowoutworzonych podmiotów ogółem zmniejszył się o 2,19% w okresie 2010 r.-2019 r.

tym zakresie (np. brak systemów wspomagających informowanie o terenach inwestycyjnych, brak standardów obsługi inwestora).

Odpowiedniego wsparcia przedsiębiorcom nie oferują instytucje otoczenia biznesu. Wprawdzie od 2010 r. wzrasta liczba ich liczba (podobnie jak liczba podmiotów oferujących usługi prawne, rachunkowo-księgowe i doradztwa podatkowego¹⁹), jednakże wzrost dostępności do podmiotów świadczących pomoc przedsiębiorcom nie przełożył się na wzrost aktywności gospodarczej mieszkańców Południowych Mazur.

- **Brak synergii między rynkiem pracy i rynkiem edukacji**

Oferowane przez szkoły zawodowe Południowych Mazur profile kształcenia nie w pełni odpowiadają potrzebom rynku pracy; szczególnie w dziedzinach wzmacniających rozwój konkurencyjnych gałęzi gospodarki Partnerstwa (turystyka, gastronomia, ochrona środowiska naturalnego, przemysł wody). Na terenie Partnerstwa nie funkcjonuje zintegrowany system badania potrzeb rynku pracy, ani system wsparcia dla osób chcących dostosować swoje kwalifikacje do potrzeb rynku pracy.

- **Nieodpowiadający oczekiwaniom pracowników rynek pracy**

Struktura zatrudnienia na terenie Południowych Mazur²⁰ nie odpowiada oczekiwaniom przyszłych pracowników. Niezgodny z oczekiwaniami pracowników jest też rodzaj oferowanej pracy, jak i wysokość wynagrodzeń ze stosunku pracy²¹. Rynek pracy i oferty pracy są czynnikiem zachęcającym do opuszczenia Południowych Mazur²².

- **Brak integracji usług publicznych**

Usługi publiczne świadczone na terenie Partnerstwa - co do zasady - nie są zintegrowane. Wprawdzie występuje współpraca między gminami i powiatami w zakresie turystyki, edukacji, edukacji, ochrony środowiska, infrastruktury technicznej i usług komunalnych, jednakże jest ona incydentalna lub sprowadza się do powierzenia zadań do realizacji jednemu podmiotowi (związek, porozumienie międzygminne), współfinansowania inwestycji czy realizacji pojedynczych projektów. Partnerstwo nie prowadzi zintegrowanej polityki rozwojowej, opartej o zasoby Partnerstwa i wspólne wyzwania; nie funkcjonują wspólne instytucje, które w sposób strategiczny i zintegrowany zarządzałyby ochroną środowiska, turystyką, ochroną zdrowia, edukacją, sprawami społecznymi. Współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego nie wspomagają wspólne bazy danych i systemy zarządcze.

¹⁹ Na stałym poziomie pozostawała w okresie 2010-2019 liczba podmiotów prowadzących finansową działalność usługową

²⁰ W 2019 r. 26,43% aktywnych zawodowo mieszkańców Południowych Mazur pracowało w sektorze rolniczym, 32,80% w przemyśle i budownictwie, a 12,43% w sektorze usługowym (w tym związanym z zakwaterowaniem i gastronomią).

²¹ Dla 78,61% badanych uczniów ostatnich klas szkół średnich i 82,92% badanych mieszkańców Południowych Mazur wysokość zarobków i płac jest słabą stroną obszaru

²² Twierdzi tak 73,35% badanych uczniów ostatnich klas szkół średnich i 83,44% badanych mieszkańców PM

Południowe Mazury dysponują **zasobami**, które – przy odpowiednim wykorzystaniu - mogą wpływać pozytywnie na rozwój obszaru. Należą do nich:

- **Unikatowe zasoby i walory naturalne**

Południowe Mazury charakteryzują się **różnorodnością form morfologicznych**, w tym wzniesień, rzek i jezior. Ukształtowanie terenu jest zróżnicowane, co wpływa na atrakcyjność (w tym wizualną) obszaru i stanowi ważny potencjał rozwojowy dla turystyki i rekreacji.

Potencjałem rozwojowym Południowych Mazur są też naturalne **zbiorniki wodne**, zajmujące powierzchnię stanowiącą 5,12% obszaru Partnerstwa²³. Jeziora Południowych Mazur (w tym największe: Jezioro Śniardwy, Jezioro Roś, Jezioro Nidzkie) są ze sobą połączone licznymi kanałami i rzekami, tworząc wielokilometrowy system szlaków wodnych.

Istotnym zasobem naturalnym Partnerstwa są też **lasy** (w tym zbiorowiska subatlantyckie, olsowe i łęgowe oraz bory świerkowe, świerkowo-dębowe i mieszane) zajmujące 42,3% powierzchni obszaru²⁴. Znaczną część kompleksów leśnych Południowych Mazur zajmuje **Puszcza Piska** (położona na terenach 8 gmin), **Puszcza Nidzicka** (położona na terenie dwóch powiatów: szczycieńskiego i nidzickiego) oraz **Puszcza Napiwodzko-Ramucka** (powiat nidzicki).

Południowe Mazury charakteryzuje **bogactwo fauny i flory**. Wiele gatunków roślin i zwierząt objętych jest **ochroną gatunkową**.

Unikatowość form przyrody ożywionej i nieożywionej Południowych Mazur potwierdza wysoki odsetek **obszarów prawnie chronionych** (w tym parków krajobrazowych, obszarów chronionego krajobrazu, obszaru Natura 2000). Ich udział w powierzchni Partnerstwa wynosi 47,34%²⁵. Rodzaj i zakres ochrony prawnej terenów cennych przyrodniczo potwierdza unikatowość walorów przyrodniczych Partnerstwa.

- **Wysoka jakość środowiska naturalnego**

Istotnym potencjałem rozwojowym Partnerstwa jest – oprócz zasobów naturalnych - wysoka jakość środowiska naturalnego.

Południowe Mazury są obszarem charakteryzującym się (mimo występujących niskich emisji wpływającym negatywnie na jakość powietrza) **dobrym stanem jakości powietrza**. Stan ekologiczny (**jakość**) **wód powierzchniowych** (wybranych rzek i jezior na terenie Południowych Mazur) sklasyfikowano jako **umiarkowany**. Wpływ na jakość wód (podobnie jak i na jakość gleb) może

²³ Wskaźnik ten dla województwa warmińsko-mazurskiego wynosi 5,70%, a dla kraju – 2,00%

²⁴ Udział lasów w powierzchni Partnerstwa jest znacznie wyższy niż w województwie warmińsko-mazurskim (31,7%) i w kraju (29,6%)

²⁵ Jest on wyższy niż średnia dla województwa warmińsko-mazurskiego - 46,7%, i dla kraju - 32,3%.

mieć niższy niż w województwie warmińsko-mazurskim stopień skanalizowania obszaru.

- **Dziedzictwo kulturowe**

Historycznie tereny Południowych Mazur należały do Prus i graniczyły z terytoriami zamieszkanymi przez Litwinów, Warmiaków, Polaków, Niemców i Rosjan. Z uwagi na to Południowe Mazury stanowią **pogranicze różnych kultur**. Wielokulturowość obszaru, widoczna jest w tradycjach (w tym kulinarnych), ale również w obiektach dziedzictwa kulturowego - zabytkach materialnych (zamkach (Nidzica, Szczytno, Działdowo), zespołach parkowo-dworskich, zespołach parkowe, układach architektonicznych, a także licznych obiektach kultury sakralnej (w tym ewangelickich).

- **Położenie**

Partnerstwo położone jest w południowej części województwa warmińsko-mazurskiego i bezpośrednio graniczy z województwem mazowieckim. Z uwagi na niewielką odległość od Mazowsza - najliczniej zaludnionego obszaru Polski Południowe Mazury stanowią atrakcyjną bazę wypoczynkowo-rekreacyjną.

- **Powierzchnia obszaru i liczebność populacji**

Partnerstwo obejmuje obszar o powierzchni łącznej 5.623 km², co stanowi 23,3% powierzchni województwa warmińsko-mazurskiego. Liczebność populacji Południowych Mazur (223,5 tys. osób, tj. 15,77% populacji regionu) pozwala na planowanie specjalizacji usług publicznych (społecznych, zdrowotnych i edukacyjnych) oraz ich zintegrowanie.

1.3. Analiza SWOT

W oparciu o wyniki diagnozy obszaru dokonano analizy SWOT. Analiza ta polega na usystematyzowaniu faktów, danych i informacji zawartych w Raporcie diagnostycznym Partnerstwa²⁶. W analizie SWOT wskazano:

- Czynniki wewnętrzne pozytywne (mocne strony) - działalność i zasoby Południowych Mazur, doświadczenie, wymiar polityczny, organizacyjny, techniczny, instytucjonalny, wszystko to, co pozytywnie może wpływać na rozwój obszaru;
- Czynniki wewnętrzne negatywne - słabe strony Partnerstwa, ograniczające rozwój Partnerstwa;
- Czynniki zewnętrzne pozytywne - szanse, korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym, które właściwie wykorzystane mogą stanowić istotny impuls rozwojowy;
- Czynniki zewnętrzne negatywne - zagrożenia, niekorzystne zjawiska zewnętrzne, które mogą być poważną barierą rozwoju Partnerstwa.

²⁶ Raport diagnostyczny stanowi załącznik nr 1 do niniejszej strategii

Tabela 2: Matryca SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
WYDAJNY UKŁAD KOMUNIKACYJNY	
<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejące połączenia komunikacyjne ● Lotnisko w Szymanach ● Istniejąca sieć drogowa i sieć kolejowa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Infrastruktura drogowa niskiej jakości ● Niska dostępność komunikacyjna obszaru (inwestycyjna i dotycząca jakości życia mieszkańców) ● Słabo rozwinięty transport zbiorowy
WYSOKIEJ JAKOŚCI ŚRODOWISKO NATURALNE	
<ul style="list-style-type: none"> ● Przestrzeń przyrodnicza (parki narodowe, obszary chronionego krajobrazu) i „wolnego czasu” ● Dobra dostępność i odpowiednia jakość sieci gazowych i elektrycznych, uzupełnionych OZE ● Duża powierzchnia terenów zielonych (lasy, obszary chronione) ● Istniejąca sieć hydrologiczna, jeziora, rzeki, kanały ● Stosunkowo dobry stan środowiska naturalnego, będący konsekwencją wprowadzenia prawnych form ochrony przyrody ● Korzystne warunki wietrzności i średnie warunki nasłonecznienia obszaru 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niski poziom skanalizowania obszaru ● Niska jakość powietrza (niska emisja), szczególnie na obszarach gęsto zaludnionych ● Średnia jakość wód ● Niepełne wykorzystanie uwarunkowań przyrodniczych dla prowadzenia działań rozwojowych
KONKURENCYJNA GOSPODARKA	
<ul style="list-style-type: none"> ● Dziedzictwo kulturowe Warmii i Mazur ● Zabytki materialne i pomniki przyrody ● Tereny inwestycyjne ● Tereny rolnicze ● Przestrzeń przyrodnicza (parki narodowe, obszary chronionego krajobrazu) i „wolnego czasu” ● Istniejąca infrastruktura sportowo-rekreacyjna i wypoczynkowa ● Istniejące powiązania gospodarcze wewnątrz obszaru ● Rozwinięty sektor usługowy (w tym rozwijający się sektor turystyczny) ● Korzystna struktura działalności gospodarczej 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niekorzystne zmiany struktury wiekowej mieszkańców (migracje ludzi młodych, starzenie się społeczeństwa) ● Niska dostępność odpowiadających potrzebom rynku pracy pracowników (w tym w branżach medycznych) ● Brak zastępowalności pokoleń na rynku pracy ● Niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy ● Niedostatecznie rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe ● Niski poziom aktywności gospodarczej ● Brak systemowego wsparcia dla przedsiębiorców ● Niedostosowana do potrzeb turystów infrastruktura ● Niezagospodarowana sieć hydrologiczna ● Niska dostępność usług w zakresie kultury wysokiej ● Ograniczenia inwestycyjne będące konsekwencją istnienia prawnych form ochrony przyrody
ZINTEGROWANE USŁUGI PUBLICZNE	

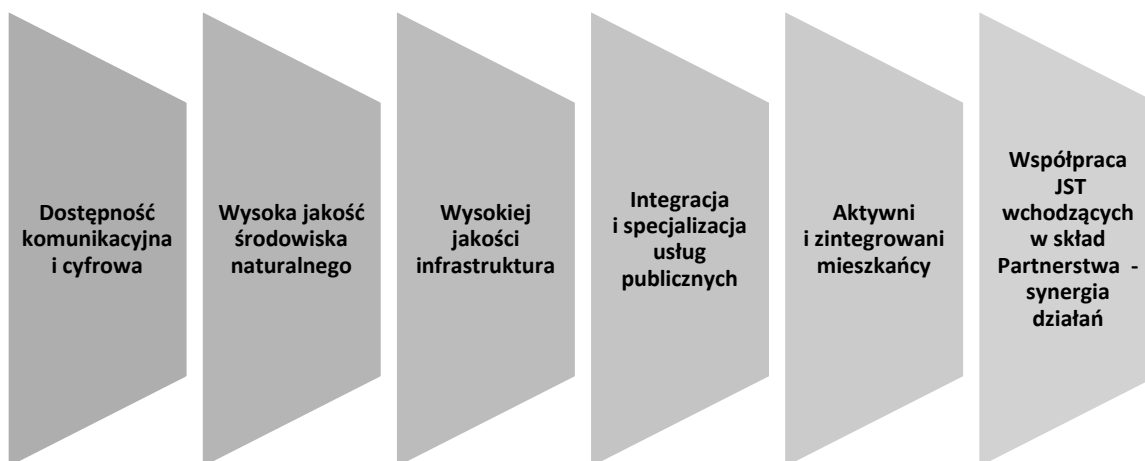
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ● Liczebność populacji Południowych Mazur ● Istniejąca infrastruktura społeczna (w tym zdrowotna) ● Struktura organizacyjna Partnerstwa ● Zdolność do współpracy (doświadczenia we współpracy) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niski poziom cyfryzacji, brak systemów integracji danych ● Niska dostępność do specjalistycznych i wysokospecjalistycznych usług zdrowotnych ● Niedostosowanie oferty zdrowotnej i społecznej do zmian demograficznych (starzejące się społeczeństwo) ● Infrastruktura społeczna i zdrowotna niewystarczającej jakości ● Brak integracji usług publicznych
AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Tożsamość lokalna ● Więzy i tradycje rodzinne ● Więzy społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niska aktywność społeczna mieszkańców ● Niski poziom integracji mieszkańców ● Niska dostępność usług w zakresie kultury, w tym kultury wysokiej
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Polityka socjalna państwa (nowe rozwiązania umożliwiające zwiększenie lokalnej skuteczności instytucjonalnej oraz wsparcie rozwoju aktywności społecznej mieszkańców) ● Dostępność środków zewnętrznych (m.in. Krajowy Plan Odbudowy, Regionalne Programy Operacyjne) na finansowanie określonych zamierzeń ● Polityka UE w zakresie ochrony środowiska naturalnego, w tym rolnictwa ekologicznego ● Dostępność źródeł finansowania (pożyczki, kredyty, poręczenia) ● Aktywność zawodowa osób w wieku poprodukcyjnym ● Trendy globalne: zjawisko „green office”, łączące mieszkanie poza centrami dużych ośrodków miejskich/aglomeracji z niezakłóconą pracą zdalną w spokojnym, zielonym otoczeniu ● Rosnące zainteresowanie turystyką zdrowotną, kulturą, ekoturystyką ● Moda na zdrowy tryb życia i aktywność fizyczną i balans między pracą a życiem prywatnym ● Wzrastająca średnia długość życia ● Rozwój masowych środków komunikacji (internet) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Decyzje „centralne” dotyczące priorytetów rozwoju infrastruktury np. drogowej oraz medycznej ● Ograniczenia prawne krajowe – inwestycyjne wynikające z przepisów ochrony środowiska ● Zasady kontraktowania świadczeń opieki zdrowotnej przez NFZ ● Nieodpowiadający potrzebom poziom nakładów na naukę (subwencja oświatowa nierównoważąca wydatków) ● Zmiany władzy wykonawczej lub uchwałodawczej w JST ● Jakość i „przepustowość” systemu drogowego, łączącego ośrodki miejsko-powiatowe partnerstwa z drogami wojewódzkimi i krajowymi/międzynarodowym ● Marginalizacja społeczna regionu południowych Mazur spowodowana peryferyjnym położeniem w regionie ● Polityki operatorów sieci komórkowych w zakresie zapewnienia dostępu do internetu ● Wysoka atrakcyjność osiedleńcza i edukacyjna konkurencyjnych ośrodków powiatów sąsiadujących z Partnerstwem ● Wzrost wymagań prawnych w zakresie gospodarki finansowej gmin, wpływającej na ich zdolność inwestycyjną ● Krajowa polityka podatkowa (PIT, CIT, VAT)

Źródło: opracowanie własne

1.4. Determinanty i wyzwania rozwojowe Partnerstwa

Zahamowanie negatywnych tendencji rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru zależy od zaistnienia warunków powodujących uruchomienie endogennych zasobów i potencjałów, tj. determinantów rozwojowych (Rys. 2).

Rysunek 3: Determinanty rozwojowe PM



Determinanty rozwojowe stawiają przed Partnerstwem wyzwania, na które odpowiedzią są działania planowane do realizacji w ramach strategii terytorialnej. Należą do nich:

Tworzenie nowych lub modernizacja połączeń komunikacyjnych (wewnątrz obszaru i z otoczeniem zewnętrznym),

- Poprawa jakości dróg lokalnych (gminnych i powiatowych),
- Poprawa systemu komunikacji publicznej,
- Utrzymanie wysokiej jakości środowiska naturalnego,
- Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości,
- Skorelowanie rynku edukacji i potrzeb pracodawców,
- Zapewnienie odpowiadających potrzebom rynku pracy kadr,
- Rozwój/poprawa stanu infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej,
- Rozwój/poprawa stanu infrastruktury społecznej, w tym medycznej,
- Współpraca publiczno-publiczna.

2. CELE STRATEGII TERYTORIALNEJ

2.1. Wizja i misja Partnerstwa

Proces planowania strategicznego rozwoju Partnerstwa rozpoczęło określenie długookresowej (wykraczającej poza okres realizacji strategii) wizji Południowych Mazur. Wizja ta jest docelowym (pożądanym) obrazem Partnerstwa w 2050 r. - stanem, którego osiągnięciu ma służyć m.in. realizacja strategii terytorialnej²⁷.

WIZJA OBSZARU POŁUDNIOWE MAZURY DO 2050: ROZPOZNAWALNY, DOSTĘPNY I GWARANTUJĄCY WYSOKĄ JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW OBSZAR FUNKCJONALNY WPYWAJĄCY NA KONKURENCYJNOŚĆ REGIONU



JESTEŚMY ROZPOZNAWALNI !

Południowe Mazury to rozpoznawalny subregion - obszar funkcjonalny (zarówno przyrodniczy, jak i społeczny i gospodarczy). Okres wzrostu i rozwoju zbudował nowoczesne zaplecze dla czterech ośrodków miejskich: Działdowa, Nidzicy, Pisz i Szczytna, tworzących policentryczny układ rozwojowy (umacniający powiązania społeczne i gospodarcze wewnątrz czterech podobszarów, jak i między nimi).



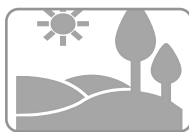
JESTEŚMY DOSTĘPNI NA PLUS !

Poprawa skomunikowania pozwoliła na zbudowanie dostępności obszaru funkcjonalnego oraz korzystanie z oferty Południowych Mazur przez przyjezdnych i inwestorów. Południowe Mazury stanowią obszar strategicznej interwencji istotny dla rozwoju całego regionu oraz kraju. Konkurencyjna i zdywersyfikowana gospodarka obszaru rozwija się w oparciu o wydajny system komunikacyjny oraz dostępność atrakcyjnych terenów inwestycyjnych i turystycznych oraz świadomie wykorzystywane zasoby naturalne Partnerstwa .



TU CHCE SIĘ ŻYĆ !

Południowe Mazury to atrakcyjny osiedleńczo obszar o konsekwentnie wzrastającej jakości życia. Akumulowany kapitał społeczny gwarantuje niezbędne jakościowo zasoby na potrzeby gospodarki i rynku pracy. Społeczeństwo Południowych Mazur jest aktywne i zaangażowane.



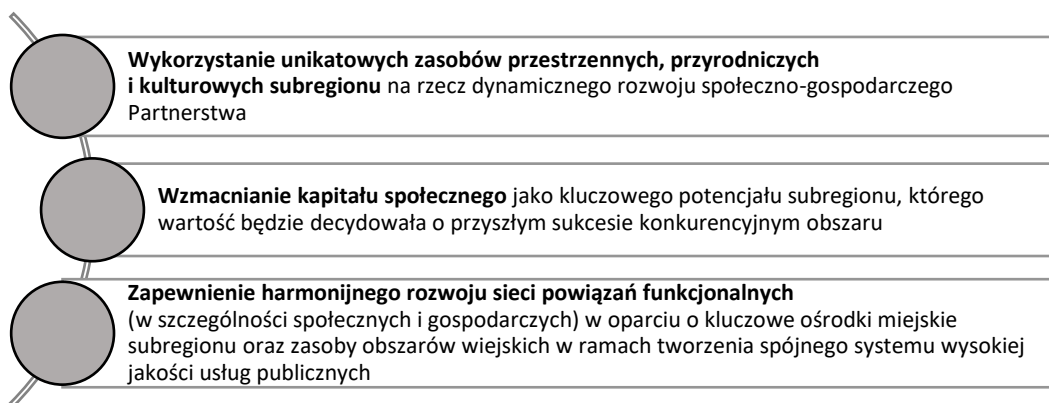
WYKORZYSTUJEMY ZASOBY PRZYRODNICZE I KULTUROWE !

Mimo destabilizacji koniunktury gospodarczej oraz zmian w praktyce spędzania czasu wolnego Południowe Mazury to destynacja turystyczna przeżywająca dynamiczny wzrost. Dziedzictwo kulturowe, historia subregionu i dziedzictwo przyrodnicze wzmacniają markę obszaru przyciągając świadomych aktywnych turystów, rodziny z dziećmi, seniorów i grupy zorganizowane.

Dobór cech określających wizję wskazuje na podstawowe zasady działania jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład Partnerstwa. Zasady te stanowią misję Partnerstwa określoną jako:

²⁷ Wizja została określona w trakcie prac warsztatowych i badawczych prowadzonych podczas opracowywania strategii. Na jej ostateczny jej kształt mieli wpływ przedstawiciele gmin zaangażowanych w opracowanie strategii oraz wszystkie podmioty biorące udział w procesie uspołecznienia dokumentu.

Realizacji wizji Partnerstwa służyć mają również interwencje podejmowane na podstawie innych dokumentów strategicznych, w szczególności: strategii ponadlokalnej, kierunków działania powiatów, strategii gminnych.



2.2. Cele strategiczne i cele operacyjne

Cel główny Partnerstwa określony jako: „Konkurencyjny i czysty subregion wykorzystujący kapitał ludzki i zasoby przyrodnicze” odpowiada na podstawowe wyzwania strategiczne Partnerstwa, a realizujące go synergicznie powiązane ze sobą cele strategiczne, dotyczące różnych sfer życia społeczno-gospodarczego zmiernają do wypełnienia wizji i misji Partnerstwa.

Cele strategiczne są realizowane w ramach czterech synergicznie powiązanych wymiarów: społecznego, gospodarczego, środowiskowo-przestrzennego i instytucjonalnego (Tab. 3).

Tabela 3: Cele strategiczne a wymiary interwencji

Cele strategiczne	Wymiar społeczny	Wymiar gospodarczy	Wymiar środowiskowo-przestrzenny	Wymiar instytucjonalny
Cel strategiczny 1. Wydajny układ komunikacyjny		v	v	
Cel strategiczny 2. Wysokiej jakości środowisko naturalne	v		v	
Cel strategiczny 3. Konkurencyjna gospodarka		v	v	
Cel strategiczny 4. Zintegrowane usługi publiczne	v			v
Cel strategiczny 5. Aktywne społeczeństwo	v			v

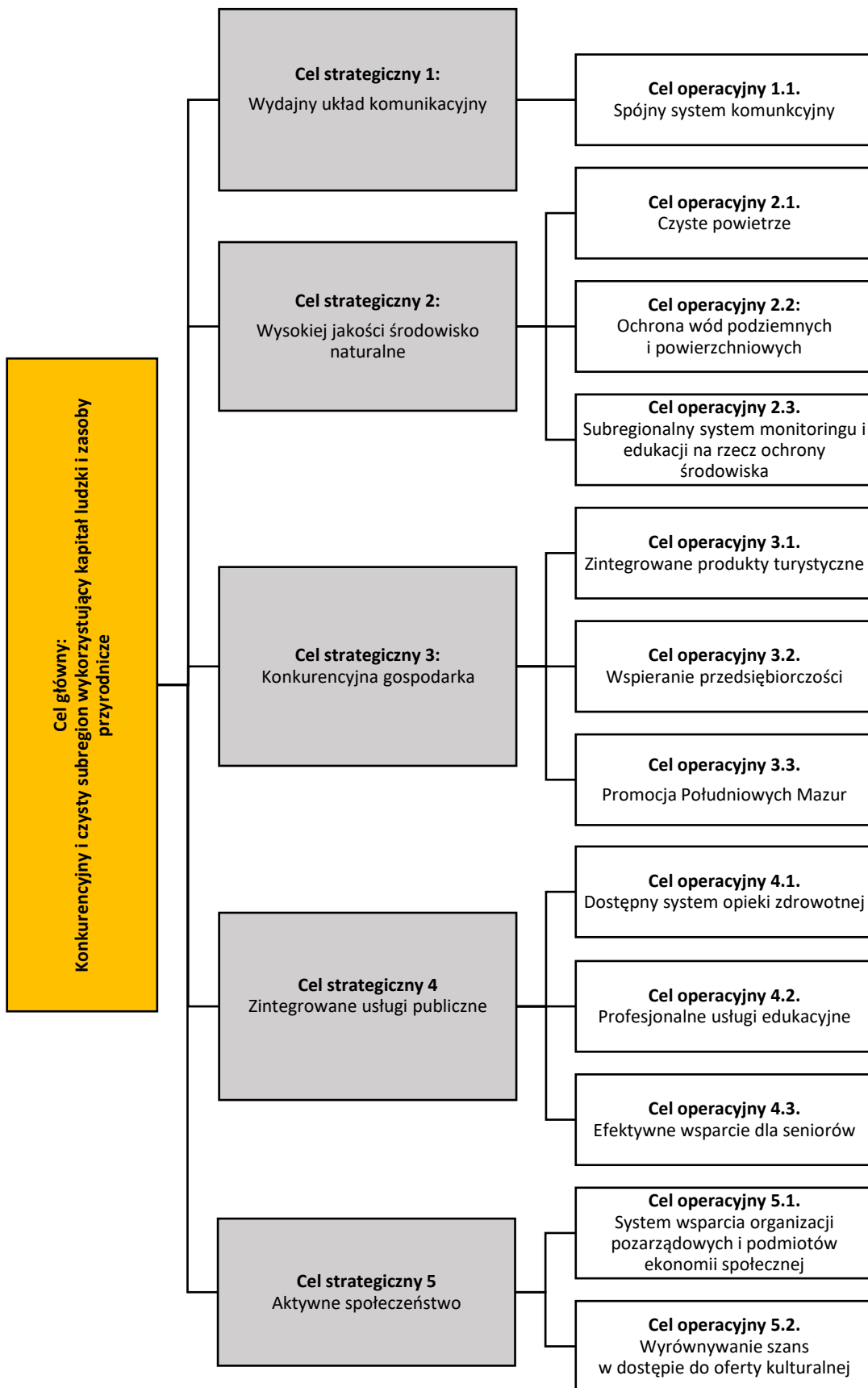
Źródło: opracowanie własne

Cele strategiczne tworzą ramy dla sieci celów operacyjnych, mających charakter horyzontalny²⁸.

Drzewo celów strategii terytorialnej prezentuje Rys. 4.

²⁸ Cele operacyjne wiążą się między sobą lub wspierają realizację innych celów operacyjnych, a tym samym celów strategicznych

Rysunek 4: Drzewo celów strategii terytorialnej PM



Źródło: opracowanie własne

2.1.1. CEL STRATEGICZNY 1: WYDAJNY UKŁAD KOMUNIKACYJNY

Czynnikiem determinującym rozwój Partnerstwa jest dostępność komunikacyjna, rozumiana jako dostępność drogowa i kolejowa oraz dostępność w zakresie zbiorowego transportu publicznego.

Efekty realizacji celu strategicznego:

Poprawa dostępności komunikacyjnej jako główny efekt realizacji celu przyczyni się do wzmocnienia powiązań funkcjonalnych: społecznych i gospodarczych wewnątrz Partnerstwa oraz stworzenia policentrycznego obszaru funkcjonalnego. Ułatwi ona również integrację i specjalizację usług publicznych, w szczególności edukacyjnych, społecznych i zdrowotnych. Skutkiem poprawy dostępności komunikacyjnej (osiągniętej poprzez stworzenie wydajnego układu komunikacyjnego) będzie podniesienie jakości życia mieszkańców, rozwój przedsiębiorczości (szczególnie turystyki), zmniejszenie dysproporcji w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wchodzących w skład Partnerstwa oraz zwiększenie konkurencyjności obszaru.

Planowane efekty realizacji celu strategicznego spójne z efektami interwencji w obszarach należących do OSI²⁹:

- Dobra dostępność komunikacyjna zewnętrzna i wewnętrzna (transport zbiorowy),
- Dobrze rozwinięte połączenia komunikacyjne miast i ich najbliższego otoczenia,
- Dogodne połączenia komunikacyjne z ośrodkiem regionalnym,
- Satysfakcjonująca dostępność komunikacyjna,

Planowane zmiany przestrzenne spójne z oczekiwanymi zmianami przestrzennymi w OSI³⁰:

- Powiązania funkcjonalne z gminami spoza obszaru funkcjonalnego, które nie należą do żadnego OSI,
- Powiązania funkcjonalne na linii najbliższe miasto – wieś,
- Powiązania funkcjonalne na linii ośrodek powiatowy – wieś,
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem.

²⁹ Dla: OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie, OSI Miasta Cittaslow, OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, OSI obszary marginalizacji

³⁰ Jak wyżej

Opis celów operacyjnych:

Tabela 4: Cel operacyjny 1.1. – Spójny system komunikacyjny

Nazwa celu operacyjnego	1.1. Spójny system komunikacyjny
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>Planowane w ramach tego celu działania będą polegać na rozbudowie i modernizacji dróg gminnych i powiatowych.</p> <p>Zakłada się realizację inwestycji poprawiających dostępność zewnętrzną obszaru (połączenie dróg powiatowych lub gminnych z drogami wyższego rzędu), poprawę dostępności do obszarów peryferyjnych wewnętrznie, miejsc atrakcyjnych turystycznie, stref przemysłowych i terenów inwestycyjnych oraz dojazd do stref mieszkaniowych.</p> <p>W ramach realizacji celu planuje się poprawę wewnętrznej i zewnętrznej dostępności (drogowej i transportowej) regionalnego portu lotniczego w Szymanach.</p> <p>Realizacja celu polegać będzie również na podejmowaniu przez Partnerstwo działań lobbingsowych na rzecz rozwoju dróg wyższego rzędu na terenie Partnerstwa, zmierzających do zapewnienia lepszego skomunikowania Południowych Mazur z Mazowszem, regionem i krajem (w tym opracowanie koncepcji korytarza transportowego przez teren Partnerstwa).</p> <p>W ramach tworzenia spójnego systemu komunikacyjnego przewiduje się rozbudowę ścieżek rowerowych wzdłuż głównych dróg łączących tereny Partnerstwa jako elementu uzupełniającego układ drogowy (ścieżki rowerowe będą stanowiły element systemu tras rowerowych, stanowiącego podstawę budowania zintegrowanego produktu turystycznego oraz ważny element strategii działań niskoemisyjnych) oraz rozbudowę istniejącego systemu tras rowerowych Partnerstwa.</p> <p>W ramach realizacji celu planuje się także rozwój dróg wodnych, inwestycje w połączenia kolejowe oraz zbudowanie sieci komunikacji zbiorowej.</p> <p>W ramach działań przewiduje się rozwój szerokopasmowego internetu na terenie Partnerstwa.</p> <p>Efektom realizowanych w ramach celu działań inwestycyjnych i lobbingsowych będzie poprawa dostępności komunikacyjnej Południowych Mazur, ułatwienie dostępu mieszkańcom do usług (w tym w szczególności zdrowotnych i edukacyjnych), turystom - do głównych atrakcji turystycznych, a inwestorom - do terenów inwestycyjnych, a tym samym wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej regionu.</p>
<p>Problemy i deficyty</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Niska dostępność drogowa obszaru Partnerstwa w aspekcie inwestycyjnym (niska dostępność do usług niezbędnych do rozwoju gospodarczego i terenów inwestycyjnych) i jakości życia mieszkańców ● Niska dostępność komunikacyjna obszaru Partnerstwa (w systemie zbiorowego transportu drogowego i kolejowego) ● Niska dostępność transportowa lotniska w Szymanach, niewykorzystany potencjał lotniska ● Nieodpowiedni stan infrastruktury drogowej (zła jakość dróg gminnych i powiatowych)
<p>Zasoby i potencjały Partnerstwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Położenie obszaru ● Istniejąca infrastruktura drogowa (istniejące drogi powiatowe i gminne zapewniające komunikację między większością JST wchodzących w skład Partnerstwa oraz istniejące ścieżki i drogi rowerowe) ● Dotychczasowe doświadczenie Partnerów we współpracy w zakresie realizacji inwestycji drogowych oraz ścieżek rowerowych
<p>Zasięg terytorialny</p>	<p>Obszar Partnerstwa</p>

Nazwa celu operacyjnego	1.1. Spójny system komunikacyjny
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> ● JST wchodzące w skład Partnerstwa (gminy, powiaty) ● Zarządy Dróg Powiatowych ● Nadleśnictwa, Parki Krajobrazowe ● Przedsiębiorcy ● Turyści ● Mieszkańcy
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<ul style="list-style-type: none"> ● Cel operacyjny 2.1.: Czyste powietrze ● Cel 2.3: Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska ● Cel operacyjny 3.1.: Zintegrowane produkty turystyczne ● Cel operacyjny 3.2.: Wspieranie przedsiębiorczości ● Cel operacyjny: 4.1.: Dostępny system opieki zdrowotnej ● Cel operacyjny 5.2.: Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej

2.1.2. CEL STRATEGICZNY 2: WYSOKIEJ JAKOŚCI ŚRODOWISKO NATURALNE

Zachowanie wysokiej jakości środowiska naturalnego jako jednego z istotnych zasobów Partnerstwa jest wyzwaniem strategicznym Południowych Mazur, a czyste powietrze, wody i gleby oraz cenne zasoby przyrodnicze stanowią istotną determinantę rozwojową obszaru. Istotne dla Partnerstwa jest również zachowanie balansu między ochroną przyrody, a rozwojem gospodarczym i promowanie rozwiązań mających na celu pogodzenie kwestii środowiskowych i gospodarczych.

Efekty realizacji celu strategicznego:

Długookresowym efektem realizacji celu będzie poprawa jakości życia mieszkańców i wsparcie rozwoju gospodarczego Południowych Mazur osiągnięte poprzez zachowanie walorów środowiskowych i wysokiej jakości środowiska naturalnego, promowanie rozwiązań mających na celu pogodzenie kwestii środowiskowych i gospodarczych; zabezpieczenie różnorodności biologicznej obszaru przy jednoczesnym wspieraniu jego zrównoważonego rozwoju w oparciu o zasoby naturalne.

Bezpośrednim efektem działań będzie utrzymanie wysokiej jakości środowiska uzyskane dzięki powstaniu nowoczesnej i efektywnej (w szczególności energetycznie) infrastruktury ochrony środowiska przyrodniczego, elastycznemu dostosowaniu interwencji publicznej do zachodzących w środowisku zmian oraz podniesieniu poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców.

Planowane efekty realizacji celu strategicznego spójne z efektami interwencji w obszarach należących do OSI³¹:

- Wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko,
- Wysoka jakość środowiska przyrodniczego,
- Wysoki udział OZE w bilansie energetycznym miasteczek
- Zabezpieczone przed nadmierną antropopresją środowisko przyrodnicze,
- Dobrze zabezpieczone warunki energetyczne.

Planowane zmiany przestrzenne spójne z oczekiwanymi zmianami przestrzennymi w OSI³²:

- Ochrona mazurskiego krajobrazu

Opis celów operacyjnych

Tabela 5: Cel operacyjny 2.1. – Czyste powietrze

Nazwa celu operacyjnego	2.1. Czyste powietrze
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>Cel operacyjny „Czyste powietrze” zakłada redukcję emisji zanieczyszczeń do atmosfery. Zostanie on osiągnięty w drodze wspierania rozwoju odnawialnych źródeł energii.</p> <p>W ramach realizacji celu zakłada się montaż/instalację/budowę urządzeń i instalacji OZE (głównie instalacje fotowoltaicznych) na nieruchomościach komunalnych, budynkach użyteczności publicznej i budynkach prywatnych.</p> <p>Zakłada się również termomodernizacje i wymianę źródeł ciepła w budynkach użyteczności publicznej (w tym na wykorzystujące biopaliwo lub energię ze źródeł odnawialnych) i wsparcie wymiany źródeł ciepła na ekologiczne przez podmioty prywatne (mieszkańców, spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty, przedsiębiorców).</p> <p>W ramach celu podejmowane będą działania mające na celu tworzenie klastrów/spółdzielni energetycznych – podmiotów wdrażających innowacyjne rozwiązania w zakresie wykorzystania odnawialnych źródeł energii dla zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego subregionu. Planuje się również działania propagujące ideę powstawania klastrów/spółdzielni energetycznych.</p> <p>Planuje się również działania w zakresie wsparcia elektromobilności i transportu niskoemisyjnego.</p> <p>Zintegrowana interwencja Partnerstwa w ramach tego celu przyczyni się do poprawy jakości powietrza, a tym samym wzrostu jakości i komfortu życia mieszkańców. Interwencja wzmocni przyrodnicze powiązania funkcjonalne obszaru (związane z równoważeniem ochrony zasobów naturalnych i ich wykorzystaniem w działalności człowieka oraz ze skuteczną ochroną środowiska). Efektem realizacji celu może być również poprawa lokalnego bezpieczeństwa</p>

³¹ Dla OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie, OSI Miasta CITASLOW, OSI miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze

³² Dla OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie

Nazwa celu operacyjnego	2.1. Czyste powietrze
	energetycznego obszaru.
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> Przekraczający normy poziom pyłu zawieszonego PM10, PM2,5 oraz benzo(a)pirenu w powietrzu. Zły stan jakości powietrza w miesiącach grzewczych Niskie wykorzystanie instalacji odnawialnych źródeł energii (OZE) na terenie Południowych Mazur
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> Uwarunkowania naturalne (wysoka wietrzność obszaru, nasłonecznienie) Infrastruktura komunalna (budynki, nieruchomości), na których instalowane mogą być instalacje OZE Doświadczenia poszczególnych JST przy realizacji inwestycji związanych z termizacją i instalacją OZE w budynkach użyteczności publicznej
Zasięg terytorialny	Obszar Partnerstwa
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> JST wchodzące w skład Partnerstwa Jednostki organizacyjne JST, związki w skład których wchodzi JST- Partnerzy, służby publiczne (OSP, itp.) Podmioty prywatne (spółdzielnie, wspólnoty mieszkaniowe, przedsiębiorcy) Mieszkańcy
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel operacyjny 1.1.: Spójny system komunikacyjny (rozwój ścieżek rowerowych – działania na rzecz</p> <p>Cel operacyjny 2.3: Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska</p> <p>Cel operacyjny 3.1.: Zintegrowane produkty turystyczne</p>

Tabela 6: Cel operacyjny 2.2. – Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych

Nazwa celu	2.2. Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych
Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty	<p>Głównymi działaniami służącymi realizacji tego celu będzie budowa lub modernizacja instalacji służących oczyszczaniu ścieków (w tym oczyszczalni przydomowych, oczyszczalni biologicznych, sieci kanalizacji sanitarnej). Planuje się koncentrację działań na obszarach, które posiadają najniższy stopień skanalizowania i obszarach bez kanalizacji, które bezpośrednio sąsiadują ze sobą, co wzmocni pozytywny efekt środowiskowy działań.</p> <p>Planuje się również opracowanie i wdrożenie systemu odbioru ścieków i odpadów z nadbrzeży rzek i jezior (w tym z miejsc wypoczynkowych i jednostek pływających). Przewiduje się podjęcie działań zmierzających do poprawy jakości wód powierzchniowych przez rekultywację jezior i zagospodarowanie wód opadowych.</p> <p>W ramach realizacji celu zakłada się także poprawę gospodarki wodnej na terenie obszaru (modernizacja stacji uzdatniania wody, budowa sieci wodociągowych, zbiorniki służące magazynowaniu wody, w tym deszczówki).</p> <p>Efektem działań będzie poprawa jakości gleb i wód oraz zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej i rozwój gospodarczy regionu (w szczególności turystyki).</p> <p>Interwencja wzmocni przyrodnicze powiązania funkcjonalne obszaru (związane z równoważeniem ochrony zasobów naturalnych i ich wykorzystanie w działalności człowieka</p>

Nazwa celu	2.2. Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych
	oraz skuteczną ochroną środowiska naturalnego).
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> Niski poziom skanalizowania Partnerstwa Średni stan jakości wód powierzchniowych (rzek i jezior) Niedostosowana do potrzeb turystów infrastruktura wypoczynkowo-rekreacyjna (słabo rozwinięty system odbioru nieczystości ciekłych z terenów wykorzystywanych turystycznie oraz nadbrzeży jezior)
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> Istniejąca infrastruktura wodno-kanalizacyjna Doświadczenia JST ze współpracy przy realizacji inwestycji podobnych Wzrastająca świadomość ekologiczna mieszkańców obszaru
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> JST wchodzące w skład Partnerstwa i spoza Partnerstwa Mieszkańcy Turyści
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel operacyjny 2.3.: Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska</p> <p>Cel operacyjny 3.1.: Zintegrowane produkty turystyczne</p>

Tabela 7: Cel operacyjny 2.3. – Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska

Nazwa celu	Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska
Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty	<p>Działania podejmowane dla realizacji tego celu polegać będą na opracowaniu i wdrożeniu wspólnego dla JST z obszaru Partnerstwa, spójnego z systemami wyższego rzędu, realizowanymi na poziomach regionalnym i krajowym systemu monitoringu środowiska, obejmującego powiązane ze sobą podsystemy monitoringu: jakości środowiska (powietrza, wód, gleb) oraz subregionalnej polityki ochrony środowiska.</p> <p>W ramach realizacji celu przewiduje się podjęcie współpracy z jednostkami naukowymi lub przedsiębiorcami dla opracowania i wdrożenia systemu, zakupy urządzeń i montaż instalacji niezbędnych dla prowadzenia badań i oceny stanu środowiska, a także powołanie struktur odpowiedzialnych za wdrożenie systemu, analizę danych i prowadzenie spójnej polityki ochrony środowiska dla całego obszaru.</p> <p>Przewiduje się również – w ramach realizacji celu – prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych oraz realizację programów szkoleniowych i edukacyjnych podnoszących świadomość ekologiczną mieszkańców Partnerstwa i propagujących prośrodowiskowe rozwiązania, w tym transport niskoemisyjny i elektromobilność.</p> <p>Efektom działań będzie poprawa jakości środowiska naturalnego poprzez elastyczne dostosowanie interwencji publicznej do zachodzących w środowisku zmian, podniesienie świadomości ekologicznej mieszkańców Południowych Mazur oraz podniesienie poziomu integracji działań samorządów wchodzących w skład Partnerstwa.</p>
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> Brak integracji usług publicznych Brak integracji baz danych Brak strategicznego zarządzania rozwojem obszaru
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> Infrastruktura JST możliwa do wykorzystania przy monitoringu jakości stanu środowiska

Nazwa celu	Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska
	<ul style="list-style-type: none"> Zasoby wiedzy - pracownicy JST zajmujący się ochroną środowiska
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> JST wchodzące w skład Partnerstwa Instytucje związane z ochroną środowiska
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	Cel 1.1.: Spójny system komunikacyjny Cel 2.2. Czyste powietrze Cel 2.3. Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne Cel 3.3. Promocja Południowych Mazur

2.1.3. CEL STRATEGICZNY 3: KONKURENCYJNA GOSPODARKA

Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki wyznacza możliwości rozwojowe Partnerstwa oraz decyduje o sytuacji ekonomicznej jego mieszkańców. Na kondycję gospodarki obszaru Partnerstwa wpływa wiele powiązanych ze sobą czynników, w tym: stopień przedsiębiorczości i aktywność gospodarcza mieszkańców, dostępność usług doradczych i finansowych wspierających działalność gospodarczą, wykorzystanie istniejących zasobów. Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarczy jest również lokalny rynek pracy.

Efekty realizacji celu strategicznego

Skutkiem realizacji celu strategicznego będzie efektywne wykorzystanie zasobów przyrodniczych, istniejących atrakcji turystycznych, usług oraz istniejącej infrastruktury, w tym liniowej i zdrowotnej dla rozwoju obszaru. Efektem podejmowanych działań będzie wzmocnienie współpracy między podmiotami publicznymi, społecznymi i prywatnymi dla podniesienia konkurencyjności obszaru oraz wzrost poziomu aktywności gospodarczej mieszkańców. Długofalowym skutkiem będzie wzrost rozpoznawalności Południowych Mazur, podniesienie jakości życia mieszkańców (poprzez poprawę ich sytuacji materialnej) oraz wzmocnienie powiązań gospodarczych i społecznych między gminami wchodzącymi w skład Partnerstwa.

Planowane efekty realizacji celu strategicznego spójne z efektami interwencji w obszarach należących do OSI³³:

- Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji,
- Dobrze przygotowana oferta inwestycyjna,
- Rozwinięta przedsiębiorczość kreatywnie wykorzystująca dziedzictwo gospodarcze wielokulturowej społeczności regionu,
- Dobre relacje edukacja-biznes,
- Wzmocniona przedsiębiorczość,
- Silne włączanie w inteligentne specjalizacje regionu,
- Rozwój inteligentnych specjalizacji,
- Przygotowanie najlepszych terenów inwestycyjnych,
- Rozwinięta całoroczna przedsiębiorczość,
- Całoroczna oferta turystyki aktywnej oparta o kompletne produkty turystyczne,
- Włączenie w inteligentne specjalizacje regionu,
- Kompetencje przyszłości,
- Przedsiębiorcze dzieci i młodzież,
- Rozwinięte relacje edukacja – rynek pracy,
- Rozwinięta przedsiębiorczość kreatywnie wykorzystująca dziedzictwo gospodarcze wielokulturowej społeczności regionu,
- Całoroczna oferta turystyki aktywnej oparta o kompletne produkty turystyczne,
- Rozwinięta infrastruktura aktywnego wypoczynku
- Rozwinięta współpraca sieciowa pomiędzy jst, lokalnym biznesem i NGO
- Rozwinięta e-administracja.

Planowane zmiany przestrzenne spójne z oczekiwanymi zmianami przestrzennymi w OSI³⁴:

- Powiązania funkcjonalne z gminami spoza OF, które nie należą do żadnego OSI,
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (edukacja, rynek pracy, współpraca w zakresie ofert inwestycyjnych),
- Powiązania funkcjonalne na linii najbliższe miasto – wieś,
- Powiązania funkcjonalne na linii ośrodek powiatowy – wieś,

³³ Dotyczy: OSI Tygrys Warmińsko-Mazurski, OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie, OSI Miasta Cittaslow, OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, OSI obszary marginalizacji

³⁴ Jak wyżej

- Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (warunki dla prowadzenia biznesu),
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (rynek pracy)
- Zapobieganie wymywaniu mieszkańców z województwa.

Opis celów operacyjnych

Tabela 8: Cel operacyjny 3.1. – Zintegrowane produkty turystyczne

Nazwa celu	Zintegrowane produkty turystyczne
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>W ramach realizacji celu przewiduje się wykreowanie zintegrowanych produktów turystycznych (budowanych przez wspólne i spójne działania sektora publicznego, prywatnego i społecznego) charakterystycznych dla obszaru Południowych Mazur w oparciu o istniejące zasoby infrastrukturalne, środowiskowe i ludzkie oraz sieciowanie usług.</p> <p>W ramach realizacji celu zakłada się integrację istniejących lub planowanych do realizacji ścieżek rowerowych w spójny system, dający możliwość dotarcia do miejsc atrakcyjnych turystycznie, poprawę jakości i atrakcyjności szlaków rowerowych i terenów do nich przyległych (poprzez jednolite oznakowanie tras rowerowych, budowę jednolitych architektonicznie obiektów małej infrastruktury i obsługi rowerów, budowę tablic informacyjnych, zagospodarowanie obiektów pokolejowych na cele turystyczne itp.).</p> <p>Przewiduje się również wspieranie współpracy między szpitalami powiatowymi, placówkami zdrowia i diagnostyki zdrowotnej, placówkami rehabilitacyjnymi i placówkami świadczącymi usługi noclegowe dla zbudowania oferty usług zdrowotnych dla turystów (w tym w szczególności seniorów i osób wymagających wsparcia po przebyciu COVID-19).</p> <p>W ramach realizacji celu zakłada się wspieranie klastrowania usług turystycznych (miejsca noclegowe, w tym hotelowe, agroturystyka, gastronomia, usługi rehabilitacyjne, diagnostyka zdrowotna).</p> <p>Przewiduje się działania mające na celu rozwój atrakcji turystycznych poprzez wsparcie dla instytucji kultury (w tym muzeów w rozwoju oferty dla przyjezdnych) oraz działania inwestycyjne (remonty, modernizacje obiektów ciekawych turystycznie). Planuje się również sieciowanie atrakcji turystycznych: materialnych (zabytki, miejsca ciekawe przyrodniczo) i niematerialnych: wydarzenia kulturalne, festiwale, imprezy tematyczne, w tym oparte o tradycje obszaru.</p> <p>Przewiduje się zagospodarowanie rzek oraz brzegów rzek i jezior na cele turystyczne (utworzenie nowych i jednolite oznakowanie istniejących tras kajakowych, budowę pól namiotowych, kamperowisk, infrastruktury technicznej brzegów wód, zagospodarowanie nadbrzeży).</p> <p>Planuje się również działania polegające na integrowaniu zarządzania rozwojem turystyki, integrację Powiatowych Centrów Informacji Turystycznej (wprowadzenie wspólnych standardów działania, profesjonalizację informacji), budowę interaktywnych punktów informacji turystycznej, a także przygotowanie zasobów ludzkich do zarządzania i komercjalizacji zintegrowanego produktu turystycznego - szkolenia, wizyty studyjne, współpraca z JST lub instytucjami samorządowymi polskimi i zagranicznymi.</p> <p>Efektom działania będzie rozwój gospodarczy obszaru oparty na wykorzystaniu endogennych zasobów i potencjałów obszaru Partnerstwa.</p>

Nazwa celu	Zintegrowane produkty turystyczne
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> Niedostosowanie infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej do potrzeb turystów Niewykorzystany potencjał współpracy między Partnerami Brak zintegrowanego produktu turystycznego Brak integracji usług publicznych Brak strategicznego zarządzania rozwojem obszaru Niska dostępność drogowa
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> Położenie regionu (bliskość Mazowsza) Wielkość obszaru Zróżnicowane walory krajobrazowe (ukształtowanie terenu, lesistość) Wysoka jakość środowiska naturalnego Istniejąca infrastruktura rekreacyjno-wypoczynkowa (istniejące ścieżki i drogi rowerowe tworzące element systemu tras rowerowych Południowych Mazur, ścieżki edukacyjne, mała architektura) Baza gastronomiczno-hotelowa Istniejąca infrastruktura drogowa Obiekty dziedzictwa kulturowego, zabytki Atrakcje turystyczne Placówki ochrony zdrowia
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> JST wchodzące w skład Partnerstwa i gminy sąsiadujące z Partnerstwem, związki i stowarzyszenia, Zarządy Dróg Powiatowych, Nadleśnictwa, Parki Krajobrazowe, Organizacje i instytucje turystyczne Przedsiębiorcy Mieszkańcy Turyści
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel 1.1. Spójny system komunikacyjny</p> <p>Cel 2.1. Czyste powietrze</p> <p>Cel 2.2. Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych</p> <p>Cel 3.2. Wspieranie przedsiębiorczości</p> <p>Cel 3.3. Promocja Południowych Mazur</p> <p>Cel 4.1. Dostępny system opieki zdrowotnej</p> <p>Cel 4.2. Profesjonalne usługi edukacyjne</p> <p>Cel 5.1. Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej</p>

Tabela 9: Cel operacyjny 3.2. - Wspieranie przedsiębiorczości i rynku pracy

Nazwa celu	Wspieranie przedsiębiorczości i rynku pracy
Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty	<p>Realizacja celu zakłada wykorzystanie wewnętrznych źródeł wzrostu dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej gospodarki.</p> <p>Zakłada się, że rozwój gospodarczy będzie wspierany przez tworzenie przyjaznego otoczenia prawnego, finansowego oraz instytucjonalnego przyczyniającego się do powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, a także podmiotów rozwijających lokalne lub regionalne produkty.</p> <p>Przewiduje się wprowadzenie systemu wsparcia doradczego i finansowego dla przedsiębiorców (w oparciu o istniejące instytucje), w szczególności rozpoczynających działalność gospodarczą i zwiększenie dostępności doradztwa dla podmiotów gospodarczych</p>

Nazwa celu	Wspieranie przedsiębiorczości i rynku pracy
	<p>(m.in. mobilne punkty doradcze). Planuje się działania edukacyjne na rzecz wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości, także z wykorzystaniem nowoczesnych technologii (w tym system zajęć szkolnych).</p> <p>Przewiduje się również wsparcie tworzenia sieci współpracy (klastrów) lokalnych podmiotów gospodarczych (w tym działających w obszarze turystyki, ochrony zdrowia i inteligentnych specjalizacji, energetyki) oraz tworzenia sieci dystrybucji, sprzedaży i marketingu produktów Południowych Mazur, w tym żywności.</p> <p>Zakłada się też wspieranie rozwoju gospodarczego poprzez zapewnienie przedsiębiorcom dostępu do rzetelnej i aktualnej informacji, usług elektronicznych oraz nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Planuje się działania na rzecz rozwoju: elektronicznego biznesu (<i>e-business</i>) i elektronicznej administracji (<i>e-government</i>).</p> <p>W ramach wsparcia przedsiębiorczości przewiduje się również przygotowanie terenów inwestycyjnych obszaru Partnerstwa i jednolitą ich promocję i wprowadzenie jednolitych standardów obsługi inwestorów.</p> <p>W ramach wzmocnienia rynku pracy zakłada się opracowanie i wdrożenie zintegrowanego i spójnego na obszarze całego Partnerstwa systemu monitoringu popytu na pracę, którego wyniki będą skutecznie wykorzystane w działalności edukacyjnej.</p> <p>Efektami działań służących realizacji celu będzie wzrost poziomu przedsiębiorczości, poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw, wzmocnienie kapitału społecznego, podniesienie poziomu integracji działań samorządów wchodzących w skład Partnerstwa, rozwinięte umiejętności współpracy z partnerami spoza administracji publicznej.</p>
<p>Problemy i deficyty</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Niski stopień integracji przedsiębiorców ● Niewystarczające systemy wsparcia dla przedsiębiorców ● Niska aktywność gospodarcza mieszkańców ● Niedostosowanie oferty szkół do potrzeb rynku pracy ● Brak integracji usług publicznych ● Brak integracji baz danych
<p>Zasoby i potencjały Partnerstwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejące instytucje otoczenia biznesu (Działdowska Agencja Rozwoju S.A.) ● Tereny inwestycyjne ● Zasoby wiedzy - pracownicy JST prowadzący obsługę inwestorów
<p>Zasięg terytorialny</p>	<p>Cały obszar Południowych Mazur</p>
<p>Główni beneficjenci</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● JST wchodzące w skład Partnerstwa ● Przedsiębiorcy ● Instytucje otoczenia biznesu
<p>Związek z innymi celami strategii terytorialnej</p>	<p>Cel 1.1. Spójny system komunikacyjny Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne Cel 3.3. Promocja Południowych Mazur Cel 4.1. Dostępny system opieki zdrowotnej Cel 4.2. Profesjonalne usługi edukacyjne Cel 5.2. System wsparcia organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej</p>

Tabela 10: Cel operacyjny 3.3. - Promocja Południowych Mazur

Nazwa celu operacyjnego	Promocja Południowych Mazur
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>Działania podejmowane dla realizacji tego celu będą zmierzać do wykreowania wizerunku Południowych Mazur jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku, przyjaznego seniorom, rodzinom z dziećmi i osobom aktywnym, dysponującego zintegrowaną ofertą spędzania czasu wolnego i wyróżniającego się stanem środowiska naturalnego.</p> <p>Równocześnie Partnerstwo będzie promować się jako miejsce przyjazne dla biznesu społecznie zaangażowanego i szanującego walory naturalne obszaru (z uwagi na położenie na styku z województwem mazowieckim i dostępne tereny inwestycyjne).</p> <p>W ramach tego celu zakłada się realizację przedsięwzięć polegających na opracowaniu kompleksowej oferty inwestycyjnej oraz oferty zintegrowanych, regionalnych produktów turystycznych Południowych Mazur, zintegrowanych kalendarzy imprez i wydarzeń, przewodników po regionalnych atrakcjach, strategii promocji obszaru. Zakłada się też promocję regionalnych produktów.</p> <p>Planuje się przeprowadzanie konkursów na przekaz promocyjny, organizację wydarzeń promocyjnych. Planuje się utworzenie strony internetowej i aplikacji dedykowanej Południowym Mazurom oraz stałą promocję produktów oraz walorów turystycznych i inwestycyjnych obszaru za pomocą różnych środków przekazu.</p> <p>Efektom działania będzie rozpoznawalność Południowych Mazur jako miejsca dobrego do życia, wypoczynku i lokowania biznesu, a tym samym wzrost konkurencyjności obszaru.</p>
<p>Problemy i deficyty</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Brak integracji usług publicznych ● Brak wystarczającego wsparcia dla osób prowadzących działalność gospodarczą ● Brak promocji obszaru Południowych Mazur
<p>Zasoby i potencjały Partnerstwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejące organizacje turystyczne ● Doświadczenia Partnerów w promocji gmin i powiatów ● Zasoby ludzkie (pracownicy działów promocji, punktów informacji turystycznej)
<p>Zasięg terytorialny</p>	<p>Cały obszar Południowych Mazur</p>
<p>Główni beneficjenci</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● JST wchodzące w skład Partnerstwa i spoza Partnerstwa, związki i stowarzyszenia, ● Organizacje i instytucje turystyczne ● Przedsiębiorcy ● Inwestorzy ● Mieszkańcy ● Turyści
<p>Związek z innymi celami strategii terytorialnej</p>	<p>Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne Cel 3.2. Wspieranie przedsiębiorczości Cel 4.1. Dostępny system opieki zdrowotnej Cel 5.1. Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej Cel 5.2. System wsparcia organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej</p>

2.1.4. CEL STRATEGICZNY 4: ZINTEGROWANE USŁUGI PUBLICZNE

Integracja usług publicznych na obszarze całego Partnerstwa i zbudowanie spójnych i zwinnie reagujących na pojawiające się zmiany (demograficzne, ekonomiczne, prawne, społeczne) systemów zarządzania i realizacji usług jest jednym z kluczowych wyzwań Partnerstwa.

Efekty realizacji celu strategicznego

Integracja i specjalizacja usług publicznych (zdrowotnych, społecznych, edukacyjnych szczebla ponadpodstawowego) oraz spójna oferta usług dla mieszkańców obszaru Partnerstwa będzie skutkować wzrostem jakości oraz efektywności, w tym ekonomicznej usług oraz optymalnym wykorzystaniem istniejących zasobów Partnerstwa. Integracja usług przyczyni się do wzmocnienia powiązań funkcjonalnych obszaru: społecznych i gospodarczych.

Stworzenie zintegrowanej oferty edukacyjnej opartej o spójny system monitoringu popytu na pracę na obszarze Partnerstwa oraz kompleksowy oraz zwinny (reagujący na zmiany) system zarządzania edukacją, w tym system kształcenia ustawicznego pozwoli na dostosowanie kształcenia do zmieniającej się sytuacji demograficznej, potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań pracodawców, wspierając tym samym rozwój kapitału ludzkiego, a w konsekwencji rozwój gospodarczy Partnerstwa.

Rozwój i specjalizacja usług zdrowotnych wspierać będzie rozwój turystyki zdrowotnej na obszarze Partnerstwa. Współpraca szpitali powiatowych w ramach subregionalnego systemu ochrony zdrowia z podmiotami prywatnymi (świadczącymi usługi rehabilitacyjne) oraz wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w diagnostyce (telemedycyna) wpłynie nie tylko na rozwój gospodarczy obszaru, ale również na jakość życia mieszkańców (poprzez zapewnienie lepszego dostępu do wysokiej jakości specjalistycznych usług medycznych).

Budowa zintegrowanego systemu opieki nad osobami starszymi wpłynie na poprawę jakości życia mieszkańców Południowych Mazur (poprzez dostosowanie usług świadczonych przez różnego typu podmioty (publiczne, prywatne) na rzecz seniorów do potrzeb i oczekiwań osób starszych i ich rodzin), a także na optymalizację ekonomiczną i efektywność usług.

Planowane efekty realizacji celu strategicznego spójne z efektami interwencji w obszarach należących do OSI³⁵:

- Rozwinięta e-administracja,
- Dobre relacje edukacja – biznes,
- Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców,
- Rozwinięte nowoczesne usługi w obszarze srebrnej ekonomii,
- Zorganizowany system wsparcia i opieki nad seniorami,
- Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej, kulturalnej i edukacyjnej,
- Sieć centrów rozwoju lokalnego,
- Usługi publiczne na wysokim poziomie.

Planowane zmiany przestrzenne spójne z oczekiwanymi zmianami przestrzennymi w OSI³⁶

- Powiązania funkcjonalne z gminami spoza OF, które nie należą do żadnego OSI
- Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (edukacyjne i usługi społeczne, opieka medyczna)
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (edukacja, opieka zdrowotna)
- Powiązania funkcjonalne na linii ośrodek powiatowy – wieś
- Powiązania funkcjonalne na linii najbliższe miasto – wieś

Opis celów operacyjnych

Tabela 11: Cel operacyjny 4.1. – Dostępny system opieki zdrowotnej

Nazwa celu	Dostępny system opieki zdrowotnej
Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty	<p>W ramach realizacji celu zakłada się opracowanie i wdrożenie subregionalnego systemu usług zdrowotnych, opartego o programy wsparcia dla placówek szpitalnych oraz zintegrowaną ofertę usług zdrowotnych dla mieszkańców Południowych Mazur.</p> <p>Zakłada się opracowania diagnozy funkcjonowania szpitali i w oparciu o jej ustalenia – opracowanie spójnej oferty usług zdrowotnych i podział określonych specjalizacji leczniczych (także takich, które obecnie nie są świadczone na terenie Partnerstwa) między ośrodki powiatowe. Dzięki wdrożeniu projektów mających na celu zapewnienie skutecznej komunikacji pomiędzy placówkami szpitalnymi, dotyczącej świadczonych usług uzyska się efekt wzrostu efektywności służby zdrowia zarówno w wymiarze ekonomicznym (brak konieczności utrzymywania takich samych specjalistycznych oddziałów szpitalnych), jak i medycznym (zakup profesjonalnego sprzętu bez jego dublowania w placówkach medycznych).</p>

³⁵ OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie, OSI Cittaslow, OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, OSI Obszary marginalizacji

³⁶ Jak wyżej

Nazwa celu	Dostępny system opieki zdrowotnej
	<p>W ramach realizacji celu zakłada się doposażenie istniejących placówek w wyposażenie medyczne oraz prace inwestycyjne (budowlane) podnoszące funkcjonalność i dostępność szpitali powiatowych na terenie Partnerstwa. Zakłada się również dostosowanie infrastruktury szpitali i infrastruktury ochrony zdrowia do potrzeb wynikających z rozwoju turystyki zdrowotnej.</p> <p>Planuje się wzmocnienie współpracy z podmiotami prywatnymi w celu zapewnienia lepszego dostępu do opieki zdrowotnej.</p> <p>Efektom realizacji działań będzie poprawa jakości infrastruktury związanej z ochroną zdrowia, wzrost dostępności do specjalistycznych usług medycznych na terenie Partnerstwa (efekt zostanie wzmocniony wzrostem dostępności drogowej obszaru) oraz poprawa poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców. Spodziewanym efektem będzie również podniesienie poziomu integracji działań samorządów wchodzących w skład Partnerstwa.</p>
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> Niewystarczająca jakość infrastruktury zdrowotnej Niska dostępność do usług zdrowotnych Brak integracji usług publicznych
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> Istniejąca infrastruktura zdrowotna (lotniska przyszpitalne, szpitale, przychodnie przyszpitalne) Populacja obszaru Partnerstwa Istniejące instytucje ochrony zdrowia i ich sytuacja własnościowa
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> JST – właściciele szpitali powiatowych Instytucje ochrony zdrowia Mieszkańcy Turyści
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel 1.1. Spójny system komunikacyjny</p> <p>Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne</p> <p>Cel 4.2. Profesjonalne usługi edukacyjne</p> <p>Cel 4.3. Efektywne wsparcie dla seniorów</p>

Tabela 12: Cel operacyjny 4.2. - Profesjonalne usługi edukacyjne

Nazwa celu	Profesjonalne usługi edukacyjne
Krótki opis celu. Przykładowe działania	<p>W ramach celu „Profesjonalne usługi edukacyjne” zakłada się dostosowanie szkolnictwa do wymogów rynku pracy poprzez opracowanie i wdrożenie subregionalnego systemu monitoringu popytu na pracę i wykorzystanie jego wyników w prowadzeniu bieżącej działalności edukacyjnej. Przewiduje zbudowanie zintegrowanej na poziomie Partnerstwa (w oparciu o wyniki monitoringu i prognozy zmian) oferty kształcenia ponadpodstawowego, w szczególności zawodowego, która będzie się wzajemnie uzupełniała i będzie optymalna z punktu widzenia potrzeb pracodawców i rozwoju konkurencyjnych gałęzi gospodarki Południowych Mazur.</p> <p>Podejmowane w ramach realizacji celu będą też działania zmierzające do podniesienia efektywności i rozwoju systemu doradztwa zawodowego oraz wsparcie instytucji umożliwiających zmianę lub nabycie nowych kwalifikacji zawodowych.</p> <p>Przewiduje się wdrożenie kierowanego do nauczycieli z obszaru Partnerstwa systemu doskonalenia kompetencji zawodowych (w szczególności nauczyciele szkół branżowych),</p>

Nazwa celu	Profesjonalne usługi edukacyjne
	<p>merytorycznych (podstawowych i ponadpodstawowych w szczególności w zakresie nauk ścisłych), a do dyrektorów szkół – systemu podnoszenia kompetencji menedżerskich, umożliwiających efektywne zarządzanie placówkami edukacyjnymi.</p> <p>Zakłada się dalszy rozwój współpracy szkół ponadpodstawowych z przedsiębiorcami, a także wsparcie dla przedsiębiorców (instrumenty finansowe i promocyjne) angażujących się w system kształcenia zawodowego.</p> <p>W ramach profesjonalizacji usług edukacyjnych zakłada się również realizację zintegrowanych inwestycji związanych z infrastrukturą edukacji w Partnerstwie. Planuje się działania w dwóch obszarach: wyposażenie pracowni tematycznych w szkołach ponadpodstawowych, w szczególności zawodowych (wspomagających rozwój zasobów dla konkurencyjnych gałęzi gospodarki) i wzmocnienia powiatowych ośrodków kształcenia.</p> <p>Planuje się również poprawę warunków (poprzez działania inwestycyjne) i jakości (poprzez m.in. wprowadzenie innowacyjnych metod i programów nauczania, systemów wsparcia dla osób uzdolnionych, podniesienie kompetencji kadry pedagogicznej) nauczania w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych. Zakłada się również podejmowanie działań zmierzających do poprawy warunków edukacji w przedszkolach.</p> <p>Realizacja zakładanych przedsięwzięć w skali subregionu przyczyni się do wzmocnienia powiązań edukacji z rynkiem pracy, co przyczyni się do niwelowania przyczyn występującej depopulacji. Skoordynowana polityka edukacyjna pozwoli na kształtowanie wysokiej jakości oferty dla dzieci i młodzieży. Działania te będą w dłuższej perspektywie czasowej skutkować rozwojem gospodarczym regionu oraz wzmocnią jego atrakcyjność jako miejsca lokowania inwestycji.</p>
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> ● Niska jakość edukacji ● Brak synergii między rynkiem pracy a edukacją ● Kompetencje pracowników niedostosowane do potrzeb rynku pracy ● Wysoki poziom bezrobocia wśród ludzi młodych ● Brak integracji usług publicznych
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejąca infrastruktura szkolna ● Populacja obszaru Partnerstwa ● Istniejące instytucje oświatowe i edukacyjne ● Doświadczenie Partnerów w realizacji wspólnych przedsięwzięć w zakresie edukacji
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> ● JST wchodzące w skład Partnerstwa ● Przedszkola, szkoły podstawowe, ponadpodstawowe, w tym zawodowe ● Centra Kształcenia Ustawicznego ● Przedsiębiorcy ● Nauczyciele ● Uczniowie
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel 1.1. Spójny system komunikacyjny</p> <p>Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne</p> <p>Cel 3.2. Wspieranie przedsiębiorczości</p> <p>Cel 4.1. Dostępny system opieki zdrowotnej</p> <p>Cel 4.3. Efektywne wsparcie dla seniorów</p>

Tabela 13: Cel operacyjny 4.3. – Efektywne wsparcie dla seniorów

Nazwa celu	Efektywne wsparcie dla seniorów
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>W kontekście depopulacji i starzenia się społeczności Południowych Mazur oraz problemów ze zmniejszającą się dostępnością zasobów na rynku pracy wyzwaniem staje się podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia aktywności zawodowej, edukacyjnej, społecznej i kulturalnej osób starszych.</p> <p>W ramach realizacji celu podejmowane będą działania aktywizujące seniorów w dziedzinie edukacyjnej, społecznej i kulturalnej. Rozważa się wprowadzenie wspólnych instrumentów dla seniorów na terenie całego Partnerstwa (np. wspólna karta seniora), mających na celu podniesienie aktywności osób starszych. Podejmowane będą działania na rzecz włączania seniorów w rynek pracy (system zachęt promocyjnych dla przedsiębiorców zatrudniających seniorów, działania edukacyjne).</p> <p>Planuje się również działania na rzecz rozwoju, integracji usług społecznych, bezpośrednio i pośrednio związanych ze wsparciem dla seniorów, takich jak: sport, turystyka, rekreacja. Zakłada się również podejmowanie działań na rzecz profilaktyki zdrowia oraz profilaktyki społecznej.</p> <p>Efektom działań będzie wzrost poziomu aktywności osób starszych oraz poprawa jakości życia mieszkańców.</p>
<p>Problemy i deficyty</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Starzenie się społeczeństwa ● Niewystarczająca jakość infrastruktury społecznej ● Brak integracji usług publicznych ● Niski poziom integracji mieszkańców ● Niski poziom aktywności społecznej mieszkańców ● Niedobór zasobów ludzkich na rynku pracy
<p>Zasoby i potencjały Partnerstwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejąca infrastruktura społeczna ● Populacja obszaru Partnerstwa i jej struktura wiekowa ● Instytucje wspierające osoby starsze (NGO, instytucje samorządowe) ● Doświadczenie Partnerstwa w realizacji wspólnych przedsięwzięć w zakresie usług na rzecz integracji i aktywizacji mieszkańców, w tym seniorów
<p>Zasięg terytorialny</p>	<p>Cały obszar Południowych Mazur</p>
<p>Główni beneficjenci</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● JST i jednostki organizacyjne zajmujące się usługami społecznymi ● Osoby starsze ● Przedsiębiorcy ● NGO
<p>Związek z innymi celami strategii terytorialnej</p>	<p>Cel 3.2. Wspieranie przedsiębiorczości Cel 4.1. Dostępny system opieki zdrowotnej Cel 4.2. Profesjonalne usługi edukacyjne Cel 5.1. Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej Cel 5.2. System wsparcia organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej</p>

2.1.5. CEL STRATEGICZNY 5: AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO

Poziom aktywności społecznej mieszkańców jest jednym z elementów składowych kapitału społecznego. Aktywność społeczna przejawia się w udziałem mieszkańców w życiu społeczno-kulturalnym³⁷, a także działalnością w organizacjach społecznych czy grupach nieformalnych. Poziom aktywności mieszkańców współgra z poziomem ich integracji czyli intensywności i częstotliwości kontaktów między członkami zbiorowości, której ważnym elementem jest włączanie w życie społeczne i wspieranie osób wykluczonych społecznie oraz kształtowanie poczucia tożsamości lokalnej.

Efekty realizacji celu strategicznego

Efektom realizacji celu będzie zwiększenie poziomu integracji i aktywności społecznej mieszkańców, które może wpłynąć na ograniczenie zjawiska migracji oraz poprawę postrzegania Południowych Mazur jako dobrego miejsca do życia i pracy.

Planowane efekty realizacji celu strategicznego spójne z efektami interwencji w obszarach należących do OSI³⁸:

- Silne organizacje społeczne i świadczące usługi turystyczne,
- Aktywne lokalne centra/ośrodki kultury,
- Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej, kulturalnej,
- Rozwinięta współpraca sieciowa pomiędzy jst, lokalnym biznesem i NGO,
- Korzystne warunki dla włączenia społecznego,
- Wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców,
- Dobre warunki do aktywności mieszkańców w każdym wieku,
- Silny kapitał społeczny wspierany licznymi projektami współpracy,
- Rozwinięta e-administracja,
- Sieć centrów rozwoju lokalnego,
- Usługi publiczne na wysokim poziomie.

³⁷ Opis w rozdziale 3 opracowania

³⁸ OSI Miasta Cittaslow, OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, OSI Obszary marginalizacji, OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie

Planowane zmiany przestrzenne spójne z oczekiwanymi zmianami przestrzennymi w OSI³⁹:

- Powiązania funkcjonalne z gminami spoza OF, które nie należą do żadnego OSI
- Powiązania funkcjonalne na linii najbliższe miasto – wieś
- Powiązania funkcjonalne na linii ośrodek powiatowy – wieś
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (kultura, przestrzenie aktywnego wypoczynku)
- Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (kultura)
- Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (kultura, przestrzenie aktywnego wypoczynku)
- Atrakcyjne przestrzenie wypoczynku
- Sieć centrów rozwoju lokalnego

Opis celów operacyjnych

Tabela 14: Cel operacyjny 5.1. - Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej

Nazwa celu	Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej
<p>Krótki opis celu. Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>Tożsamość regionalna w znacznej mierze wpływa na poziom integracji mieszkańców. Pielęgnowanie istniejącego dziedzictwa kulturowego, tradycji, historii, osiągnięć kulturalnych, lokalnych obyczajów oraz języka pozwoli na wzmocnienie poczucia identyfikacji społeczności lokalnej z miejscem zamieszkania, co w skali terytorium Partnerstwa przełoży się na wypracowanie mechanizmów przeciwdziałania zjawisku depopulacji (zwłaszcza w wymiarze migracji).</p> <p>Cel operacyjny ten będzie realizowany poprzez wyodrębnione i skoordynowane interwencje związane z infrastrukturą kultury (zwłaszcza w małych ośrodkach wiejskich). W ramach działań zakłada się w szczególności: budowę lub modernizację i doposażenia świetlic wiejskich, modernizację i doposażenie lokalnych instytucji kultury oraz miejsc integracji mieszkańców. Zakłada się również zagospodarowanie terenów publicznych przy zabytkowych obiektach oraz miejsc integracji mieszkańców oraz podniesienie atrakcyjności przestrzeni publicznych.</p> <p>Działania inwestycyjne zostaną połączone z wdrożeniem programów aktywizujących i integrujących społeczność lokalną. Przewiduje się wsparcie rozwoju oferty instytucji kultury, wsparcie realizacji działań ośrodków kultury, w szczególności kierowanych do osób ze środowisk wiejskich, i starszych, realizację zajęć edukacyjnych i tematycznych wychodzących naprzeciw potrzebom społeczności lokalnych, w tym służących podnoszeniu kompetencji cyfrowych.</p> <p>Zakłada się także działania edukacyjne kierowane dla menedżerów ośrodków kultury oraz animatorów społeczności lokalnych.</p> <p>W ramach celu będą również realizowane działania zmierzające do sieciowania oferty instytucji kultury na terenie Partnerstwa, wzmocnienia współpracy między ośrodkami kultury w celu tworzenia wspólnej oferty kulturalnej oraz wspólnych programów wzmacniających</p>

³⁹ Jak wyżej

Nazwa celu	Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej
	<p>tożsamość lokalną oraz wizerunek Południowych Mazur jako zintegrowanego subregionu.</p> <p>Zakłada się również wsparcie promocyjne i finansowe dla realizowanych wydarzeń i imprez kulturalnych, sportowych i innych wpływających na zwiększenie poziomu integracji mieszkańców Partnerstwa.</p> <p>Efektem działań będzie podniesienie poziomu integracji społecznej, wzrost tożsamości mieszkańców regionu, podniesienie poziomu aktywności mieszkańców.</p>
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> ● Niski poziom aktywności społecznej mieszkańców ● Niski poziom integracji społecznej mieszkańców ● Ograniczony dostęp do wydarzeń kulturalnych mieszkańców Partnerstwa ● Niewystarczająca jakość infrastruktury społecznej
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejąca infrastruktura społeczna ● Istniejące obiekty dziedzictwa kulturowego ● Populacja obszaru Partnerstwa ● Wielokulturowość, tradycje
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> ● JST i jednostki organizacyjne JST prowadzące działalność kulturalną ● NGO-sy ● Przedsiębiorcy ● Mieszkańcy
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel 3.1. Zintegrowane produkty turystyczne</p> <p>Cel 4.3. Efektywne wsparcie dla seniorów</p> <p>Cel 5.2. System wsparcia organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej</p>

Tabela 15: Cel operacyjny 5.2. - System wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej

Nazwa celu	System wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej
<p>Krótki opis celu.</p> <p>Przykładowe działania i ich efekty</p>	<p>W ramach realizacji celu zakłada się opracowanie systemu (jednolitych zasad i standardów) wsparcia dla organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej na terenie Partnerstwa.</p> <p>Przewiduje się wyodrębnienie ośrodków specjalizujących się w ekonomii społecznej, które stanowić będą centra wsparcia ekonomii społecznej i rozwoju przedsiębiorstw społecznych (głównie spółdzielni socjalnych) na terenie całego Partnerstwa. Przewiduje się wsparcie doradcze i finansowe dla sektora ekonomii społecznej. Podejmowanie działań z zakresu wsparcia gospodarki społecznej przyczyni się do poprawy sytuacji w zakresie stabilizacji rynku zatrudnienia, co wpłynie na przezwycięzenia problemów demograficznych obszaru. Podmioty ekonomii społecznej, skupione wokół centrów wsparcia kierować będą swoją ofertę do mieszkańców całego Partnerstwa, przyczyniając się do integracji obszaru i jego mieszkańców.</p> <p>W ramach realizacji celu zakłada się wsparcie doradcze (w tym szkoleniowe, finansowe) dla nowopowstałych oraz istniejących NGO-sów, a także wsparcie doradcze dla grup wolontaryjnych, animatorów społeczności lokalnej itp.</p> <p>Zakłada się wspieranie inicjatyw i działania edukacyjne w zakresie kształtowania postaw obywatelskich oraz prospołecznych, w tym działania na rzecz realizacji programów społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach celu operacyjnego przewidywane jest wspieranie działań podejmowanych przez różne organizacje w ramach instrumentów RLKS (Rozwój</p>

Nazwa celu	System wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej
	<p>lokalny kierowany przez społeczność).</p> <p>W ramach realizacji celu będą wspierane działania mające na celu włączanie grup osób wykluczonych społecznie (w tym niepełnosprawnych) w życie społeczności lokalnej (w tym działania inwestycyjne), a także działania edukacyjne mające na celu podniesienie poziomu świadomości i tolerancji wśród mieszkańców Partnerstwa.</p> <p>Oczekiwany efektami realizacji celu będzie wzrost integracji i aktywności społecznej mieszkańców oraz podniesienie poziomu zintegrowania i jakości usług publicznych świadczonych na terenie Partnerstwa.</p>
Problemy i deficyty	<ul style="list-style-type: none"> ● Niski poziom aktywności społecznej mieszkańców ● Niski poziom integracji społecznej mieszkańców ● Brak integracji usług publicznych
Zasoby i potencjały Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Istniejąca infrastruktura społeczna ● Istniejące obiekty dziedzictwa kulturowego ● Populacja obszaru Partnerstwa ● Wielokulturowość, tradycje
Zasięg terytorialny	Cały obszar Południowych Mazur
Główni beneficjenci	<ul style="list-style-type: none"> ● NGO-sy ● Podmioty ekonomii społecznej ● Mieszkańcy, w szczególności wykluczeni
Związek z innymi celami strategii terytorialnej	<p>Cel operacyjny 4.2. Wsparcie przedsiębiorczości</p> <p>Cel operacyjny 4.3. Efektywne wsparcie dla seniorów</p> <p>Cel operacyjny 5.1. Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej</p>

2.2. Zgodność strategii terytorialnej ze strategiami wyższego rzędu

Cele strategiczne i operacyjne strategii terytorialnej są zbieżne (Tab. 16) z celami strategicznymi strategii wyższego rzędu, w szczególności:

- Strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego „Warmińsko-Mazurskie 2030”
- Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju
- Krajowej Strategia Rozwoju Regionalnego 2030
- Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025

a także wspierają realizację celów wynikających z dokumentów programowych województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Tabela 16: Matryca zbieżności celów strategii terytorialnej i strategii wyższego rzędu (regionalnej i krajowych)

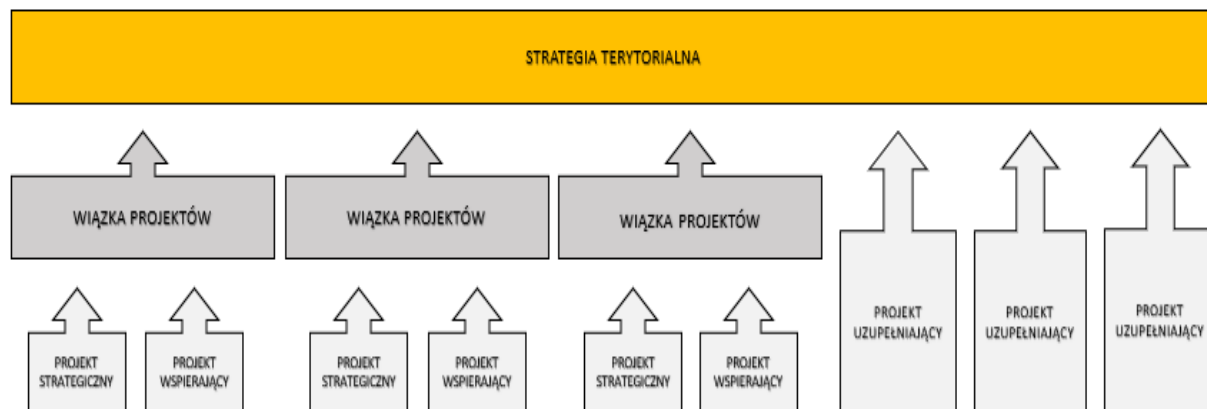
Cele operacyjne strategii terytorialnej	Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego											Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025				Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju			Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030			
	Kompetencje przyszłości			Inteligentna produktywność			Kreatywna aktywność			Mocne fundamenty			Rozwój regionalnych produktów turystycznych	Skuteczna promocja produktów turystycznych	Rozwój aktywności społecznej i zawodowej, doskonalenie kadr kreatywnych oraz branżowych struktur organizacyjnych	Przywiązywanie dużej wagi do jakości powstającej architektury oraz przestrzeni publicznych	Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną	Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony	Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu	Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym	Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych	Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie
	Użyteczne kwalifikacje i kompetencje	Nowoczesne usługi	Profesjonalne organizacje	Satysfakcjonująca praca	Inteligentna specjalizacja	Wysoka konkurencyjność	Inspirująca twórczość	Efektywna współpraca	Ukształtowana tożsamość	Silny kapitał społeczny	Optymalna infrastruktura rozwoju	Wyjątkowe środowisko przyrodnicze										
Cel operacyjny 1.1.										✓								✓	✓			
Cel operacyjny 2.1.					✓		✓			✓	✓								✓			
Cel operacyjny 2.2.										✓	✓								✓			
Cel operacyjny 2.3.					✓		✓			✓	✓					✓		✓			✓	
Cel operacyjny 3.1.		✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 3.2.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 3.3.					✓		✓	✓				✓	✓					✓	✓		✓	
Cel operacyjny 4.1.		✓							✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 4.2.	✓	✓		✓					✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 4.3.		✓						✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 5.1.						✓			✓									✓	✓	✓	✓	
Cel operacyjny 5.2.				✓		✓		✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓	

Źródło: opracowanie własne

3. PROJEKTY

Cele strategii terytorialnej będą osiągnane przez realizację projektów: strategicznych, wspierających i uzupełniających⁴⁰ lub ich wiązek (Rys 5).

Rysunek 5: Sposób realizacji strategii terytorialnej



Źródło: opracowanie własne

3.1. Tryb wyboru projektów

Projekty strategiczne – to projekty spełniające warunki projektu partnerskiego, zintegrowanego i komplementarnego, zgodnie z kryteriami wyboru (Tab. 16), kluczowe dla realizacji celów strategii terytorialnej i stanowiące osnowę wiązek projektów. Projekt strategiczne jednorodne pod względem standaryzacji i specyfikacji projektowej. Projekt strategiczny będzie jednocześnie realizowany przez wszystkich członków Partnerstwa i będzie zarządzany w sposób skoordynowany.

Tabela 17: Kryteria wyboru projektów strategicznych

Nazwa kryterium	Opis kryterium
PROJEKT PARTNERSKI	Realizowany wspólnie przez Partnerów lub wytwarzający wspólny rezultat dla Partnerów; mający wpływ na rozwój więcej niż jedną jednostkę JST wchodzącą w skład Partnerstwa
PROJEKT ZINTEGROWANY	Kompleksowo rozwiązujący problemy w co najmniej dwóch wymiarach interwencji (gospodarczym, społecznym, środowiskowym, przestrzennym, instytucjonalnym), wykorzystujący szerszy zakres potencjałów, odpowiadający na szerszy zakres potrzeb różnych grup beneficjentów końcowych
PROJEKT KOMPLEMENTARNY	Komplementarny z innymi projektami określonymi w strategii (strategicznymi, wspierającymi lub uzupełniającymi) lub innymi projektami na obszarze Partnerstwa, których realizacja jest w sposób wiarygodny przesądzony

Źródło: opracowanie ZMP

⁴⁰ Projekty to przedsięwzięcia inwestycyjne, nieinwestycyjne i o charakterze mieszanym, o określonym zakresie, czasie realizacji i kosztach.

Projekty wspierające – to projekty pozbawione cech projektu strategicznego, tematycznie spójne, komplementarne i tworzące z projektami strategicznymi logicznie powiązaną całość.

Mogą być realizowane w różnym czasie przez każdego z Partnerów (w sposób zindywidualizowany) z osobna lub przez wszystkich Partnerów w jednym czasie w sposób skoordynowany w ramach wyodrębnionej wiązki projektów, opartej o projekt strategiczny w celu zapewnienia większej efektywności dla realizacji celów strategicznych.

Projekty uzupełniające – to projekty realizujące cele strategii, pozbawione cech projektu strategicznego, które nie są tematycznie spójne z projektami strategicznymi, lecz są z nimi komplementarne.

Będą one realizowane przez każdego z Partnerów z osobna, w sposób zindywidualizowany.

Wiązki projektów – to zbiór kilku (dwóch lub więcej) projektów, które zarządzane w sposób łączny i skoordynowany przynoszą większą wartość niż elementy składowe zarządzane indywidualnie. Projekty wchodzące w skład wiązki posiadają wspólną charakterystykę (tematykę, spodziewane efekty), tak by można było połączyć je logicznie w spójną całość. Wiazki będą tworzone w oparciu o projekty strategiczne.

3.2. Projekty strategiczne i uzupełniające

W ramach strategii terytorialnej przewidziano do realizacji **cztery projekty strategiczne**:

- Opracowanie koncepcji drogi tranzytowej *Via Masuria*,
- Wdrożenie subregionalnego systemu monitoringu jakości,
- Budowa szlaku rowerowego wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzdłuż dróg powiatowych i gminnych,
- Opracowanie koncepcji budowy klastra usług zdrowotnych.

Opis projektów strategicznych zawierają **załączniki nr 1-4 do strategii terytorialnej**.

Projekty strategiczne wraz z **projektami wspierającymi** tworzą cztery wiązki projektów kluczowych dla realizacji strategii terytorialnej (poniżej)⁴¹.

⁴¹ Ostateczna decyzja o realizacji wiązek projektów zostanie podjęta przez Partnerstwo po dokonaniu analiz wykonalności projektów strategicznych

WIĄZKA PROJEKTÓW – DOSTĘPNE MAZURY

- **Opracowanie koncepcji drogi tranzytowej *Via Masuria* – projekt strategiczny**
- Modernizacja dróg powiatowych i gminnych – projekt wspierający

WIĄZKA PROJEKTÓW – CZYSTE MAZURY

- **Wdrożenie subregionalnego systemu monitoringu jakości środowiska -projekt strategiczny**
- Budowa i modernizacja sieci kanalizacyjnych i oczyszczalni ścieków na terenie PM – projekt wspierający
- Budowa i modernizacja sieci wodociągowych i stacji uzdatniania wody na terenie PM – projekt wspierający
- Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej na terenie PM – projekt wspierający
- Rozwój OZE na terenie PM - projekt wspierający
- Modernizacja oświetlenia ulicznego w gminach położonych na terenie PM - projekt wspierający

WIĄZKA PROJEKTÓW – AKTYWNE MAZURY

- **Budowa szlaku rowerowego wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzdłuż dróg powiatowych i gminnych** łączących 4 powiaty – **projekt strategiczny**
- Rozbudowa i modernizacja systemu dróg i tras rowerowych na terenie powiatów – projekt wspierający
- Rozwój atrakcji turystycznych w korytarzu szlaku rowerowego – projekt wspierający
- Sieciowanie atrakcji turystycznych skupionych wokół idei szlaku rowerowego (w tym stworzenie kalendarza wydarzeń turystycznych – projekt wspierający)
- Wsparcie klastrowania podmiotów świadczących usługi noclegowe, gastronomiczne, handlowe, usługowe skupione wokół obsługi osób korzystających ze szlaku rowerowego – projekt wspierający
- Opracowanie strategii zarządzania zintegrowanym produktem turystycznym - projekt wspierający

WIĄZKA PROJEKTÓW – ZDROWE MAZURY

- **Opracowanie koncepcji budowy klastra usług zdrowotnych** (w zakresie: diagnostyki i profilaktyki, rehabilitacji, wellness and spa) i współpracy podmiotów: publicznych i prywatnych w ramach klastra – **projekt strategiczny,**
- Inicjowanie współpracy z podmiotami prywatnymi oraz jednostkami naukowymi na rzecz przyjęcia nowych rozwiązań w zakresie rozwoju turystyki zdrowotnej
- Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w branży medycznej i prozdrowotnej oraz turystycznej - projekt wspierający,

- Realizacja działań na rzecz podniesienia jakości infrastruktury i świadczonych usług medycznych i prozdrowotnych w placówkach publicznych (gminnych i powiatowych) – projekt wspierający,
- Realizacja programów zdrowotnych obejmujących działania w zakresie profilaktyki i promocji zdrowia – projekt wspierający,
- Skoordynowanie procesu sprzedaży usług w ramach oferty turystyki zdrowotnej – projekt wspierający,
- Promocja oferty turystyki zdrowotnej i oferty podmiotów działających w branży medycznej i prozdrowotnej w ramach utworzonego klastra – projekt wspierający.

Projektami uzupełniającymi realizację celów strategicznych są:

- **w zakresie rozwoju infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej**
 - Budowa amfiteatru w Okartowie,
 - Modernizacja Stadionu Miejskiego w Rucianem-Nidzie,
 - Budowa boiska lekkoatletycznego wraz z bieżnią okólną przy Zespole Szkolno-Przedszkolnym im. Mjr Sucharskiego w Orzyszu,
 - Budowa stadionu lekkoatletycznego, budowa skateparku oraz stref rekreacyjno-wypoczynkowych w Szczytnie,
 - Budowa skateparku i pumptracku w Dźwierzutach,
 - Budowa boiska wraz z infrastrukturą na ul. Wyborskiej w Nidzicy,
 - Wybudowanie pumptracku i minirampa skeytparkowa w Janowcu Kościelnym,
 - Zagospodarowanie i rewitalizacja parku miejskiego w Białej Piskiej,
 - Budowa basenu w Działdowie.
- **w zakresie budowy produktu turystycznego**
 - Rewitalizacja Miasta Szczytno,
 - Przebudowa i modernizacja budynków internatowych przy Zespole Szkół Leśnych w Rucianem-Nidzie oraz Zespole Szkół Zawodowych w Piszcu,
 - Rewitalizacja Starego Miasta w Działdowie,
 - Centrum Kuchni Mazurskiej w Orzyszu
 - Utworzenie muzeum regionalnego w Jedwabnie.
- **w zakresie profesjonalne usługi społeczne**
 - Budowa przedszkola w gminie Świątajno,
 - Budowa przedszkola w gminie Dźwierzuty,
 - Budowa powiatowego centrum opiekuńczo-mieszkalnego w Działdowie,
 - Budowa mieszkań komunalnych w Jedwabnie,
 - Budowa mieszkań na wynajem z opcją dojścia do własności w Orzynach,
 - Budowa Domu Pomocy Społecznej w Orzyszu,
 - Przebudowa i zmiana sposobu użytkowania obiektów / budynków szkoły podstawowej w Kumielsku wraz z adaptacją na cele Domu Pomocy Społecznej.
- **w zakresie wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej**
 - Przebudowa i budowa remiz w miejscowościach: Dźwierzuty, Nowe Kiejkuty, Rańsk, Szczepkowo Borowe,

- Rozwój usług e-administracji w Mieście Szczytno,
- Transformacja cyfrowa: zdalna praca i nauka w Powiecie Piskim w sytuacji epidemii,
- Cyfrowe Mazury w Orzyszu - wdrożenie Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją, podniesienie jakości kształcenia.
- **w zakresie ochrony środowiska naturalnego**
 - Gazyfikacja gminy Janowiec Kościelny,
 - Niskoemisyjna komunikacja miejska w Działdowie,
 - Instalacje systemów Plug&Charge (stacje ładowania pojazdów elektrycznych i urządzeń elektronicznych w Działdowie).

Listy projektów: strategicznych, wspierających oraz uzupełniających a także wiązki projektów mogą ulegać zmianie jako efekt procedury zmiany/modyfikacji strategii terytorialnej.

4. WARUNKI I PROCEDURY OBOWIĄZUJĄCE PRZY REALIZACJI STRATEGII

System wdrażania strategii to zbiór zasad regulujących powiązane ze sobą i następujące w określonej kolejności lub cyklicznie czynności, ukierunkowane na realizację projektów lub ich wiązek oraz warunkujących osiągnięcie celów i rezultatów strategii terytorialnej.

Strategia będzie wdrażana w ramach trzech etapów realizacyjnych: organizacji, realizacji i zamykania (Tab. 18).

Tabela 18: Etapy realizacyjne strategii terytorialnej PM

ETAPY REALIZACYJNE STRATEGII		
Organizacja	Realizacja	Zamykanie
<ul style="list-style-type: none">• Przyjęcie strategii terytorialnej w drodze uchwał rad gmin lub rad powiatów Partnerów• Utworzenie struktury organizacyjnej odpowiedzialnej za wdrożenie strategii• Opracowanie dokumentów zarządczych strategii (rejestr zagadnień projektowych, zagadnień nadzwyczajnych, rejestru ryzyka, rejestru komunikacji, szczegółowych planów działań i harmonogramu realizacji strategii)• Ewaluacja ex-ante strategii	<ul style="list-style-type: none">• Bieżące zarządzanie realizacją strategii zgodnie, w tym: monitoring, ewaluacja, analiza ryzyka, analiza zagadnień projektowych, analiza zdarzeń nadzwyczajnych• Kontrola realizacji strategii• Realizacja projektów strategicznych i ich rozliczanie• Zarządzanie realizacją wiązek projektów• Aktualizacja strategii lub jej modyfikacja	<ul style="list-style-type: none">• Ewaluacja ex-post strategii• Przygotowanie rejestru doświadczeń z realizacji strategii oraz raportu podsumowującego realizację strategii

Źródło: opracowanie własne

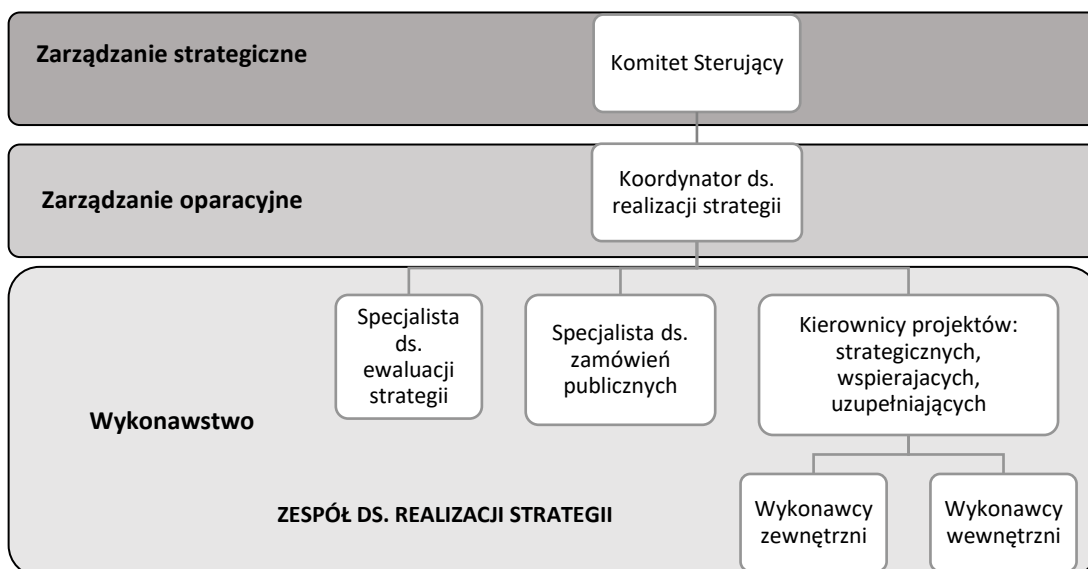
Wdrożenie strategii zostanie powierzone **zespółowi ds. realizacji strategii**, funkcjonującemu w ramach powołanej struktury organizacyjnej.

4.1. Struktura organizacyjna

W strukturze organizacyjnej określono **wyłącznie role, nie przypisując ich ani osobom, ani poszczególnym Partnerom** – umożliwia to dostosowanie struktury organizacyjnej do formy prawnej działania oraz składu Partnerstwa⁴².

⁴² Partnerstwo planuje założenie stowarzyszenia samorządowego Południowe Mazury obejmującego wszystkie JST – członków Partnerstwa. Statut stowarzyszenia zakłada możliwość zmiany liczby członków. Realizacja strategii zostanie powierzona ww. stowarzyszeniu, które zgodnie z projektem statutu może realizować działania zmierzające do wdrażania dokumentów programowych dotyczących rozwoju Południowych Mazur.

Rysunek 6: Struktura organizacyjna Partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

W strukturze organizacyjnej wyróżnia się 2 poziomy zarządcze (strategiczny i operacyjny) i jeden wykonawczy.

POZIOM ZARZĄDCZY - ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Decyzje strategiczne (w ramach zarządzania strategicznego) dotyczące najistotniejszych kwestii dotyczących realizacji strategii (zmiana zakresu lub inna modyfikacja strategii, zmiana Partnerów) będzie podejmował **Komitet Sterujący** (składający się z przedstawicieli władz wykonawczych JST wchodzących w skład Partnerstwa⁴³).

POZIOM ZARZĄDCZY - ZARZĄDZANIE OPERACYJNE

Za wdrożenie strategii terytorialnej będzie odpowiadał **Koordinator ds. realizacji strategii** (wspierany w procesie zarządczym i realizacyjnym) przez zespół: specjalistę ds. ewaluacji, specjalistę ds. zamówień publicznych oraz kierowników projektów: strategicznych, wspierających lub uzupełniających.

Koordinator ds. realizacji strategii⁴⁴ będzie **zarządzał operacyjnie** (na bieżąco) wdrożeniem strategii, tj. koordynował, nadzorował i kontrolował działania podejmowane przez zespół. Będzie także informował Komitet Sterujący o przebiegu wdrażania strategii i zagrożeniach w jego realizacji, a także proponował czynności zaradcze lub działania naprawcze w przypadku problemów realizacyjnych.

⁴³ Obecnie Rada Partnerstwa; w przypadku powołania stowarzyszenia – walne zgromadzenie

⁴⁴ Kierownik projektu może zostać wyłoniony z grona pracowników Partnerów lub być podmiotem zewnętrznym wobec Partnerów

Koordinator ds. realizacji strategii będzie również zarządzał i koordynował realizację projektów w ramach wiązek projektów.

POZIOM WYKONAWCZY

Realizacja strategii opierać się będzie o realizację przez jednostki samorządu terytorialnego lub Partnerstwo poszczególnych projektów: strategicznych, wspierających i uzupełniających.

Za realizację poszczególnych projektów⁴⁵ będą odpowiedzialni kierownicy projektów⁴⁶, bezpośrednio podlegli Koordynatorowi ds. realizacji strategii. Kierownicy projektów wspierających i uzupełniających powoływani będą przez tę jednostkę samorządu terytorialnego, która będzie realizowała projekt. Kierowników projektów strategicznych powoła Komitet Sterujący.

Projekty będą realizowane przez wykonawców wewnętrznych (gminy lub powiaty wchodzące w skład Partnerstwa z wykorzystaniem ich własnych zasobów osobowych, w oparciu o istniejące struktury organizacyjne) lub wykonawców zewnętrznych; albo w formule mieszanej; w zależności od specyfiki projektu.

Pozostali **członkowie zespołu** (specjalista ds. ewaluacji, specjalista ds. zamówień publicznych) bezpośrednio podlegli Koordynatorowi ds. realizacji strategii będą wykonywać czynności mające na celu informowanie o postępach w realizacji strategii (specjalista ds. ewaluacji), a także zapewnienie zgodnego z prawem wyboru wykonawców; w przypadku realizacji wspólnych zamówień przez Partnerów (specjalista ds. zamówień publicznych)⁴⁷.

Założenia do zakresu obowiązków osób/podmiotów zaangażowanych w realizację strategii prezentuje Tab. 19.

Tabela 19: Założenia do zakresu obowiązków członków zespołu ds. realizacji strategii

Nazwa funkcji	Poziomy	Podstawowe zadania /założenia do zakresu obowiązków/
Komitet Sterujący	Zarządzanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> ● całościowy nadzór nad realizacją strategii terytorialnej, ● podejmowanie kluczowych decyzji, np. zmiana zakresu strategii lub Partnerów, ● zapewnienie współpracy między członkami Partnerstwa i zespołu ds. realizacji strategii, ● akceptacja sprawozdań koordynatora ds. realizacji strategii i propozycji modyfikacji Programu ● powołanie koordynatora ds. realizacji strategii
Koordynator	Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> ● bieżące kierowanie realizacją strategii i zespołem ds. realizacji

⁴⁵ Niezależnie od tego, czy projekty wspierające będą realizowane jako część wiązki

⁴⁶ Dla każdego projektu wskazanego w strategii zostanie powołany kierownik projektu

⁴⁷ Zakłada się wspólny wybór wykonawców projektów strategicznych

Nazwa funkcji	Poziomy	Podstawowe zadania /założenia do zakresu obowiązków/
ds. realizacji strategii	operacyjne	<p>strategii, w tym zarządzanie: jakością, ryzykiem, zagadnieniami projektowymi,</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad realizacją strategii, • informowanie Komitetu Sterującego o postępach realizacji strategii i sytuacjach wyjątkowych, • sprawowanie bezpośredniego nadzoru i kontroli nad działalnością członków zespołu ds. realizacji strategii, • koordynowanie prac kierowników projektów, • akceptacja raportów z monitoringu i ewaluacji, • nadzór nad prowadzeniem postępowań mających na celu wybór wykonawców, • przygotowanie planów, raportów i innej dokumentacji zarządczej, • akceptacja dokumentacji dostarczanej przez kierowników projektów • zarządzanie i koordynacja realizacji projektów w ramach wiązek projektów
Specjalista ds. ewaluacji	Wykonawstwo	<ul style="list-style-type: none"> • gromadzenie danych, • sporządzanie zestawień z ewaluacji i monitoringu i składanie propozycji działań zaradczych.
Specjalista ds. zamówień publicznych	Wykonawstwo	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie i prowadzenie zamówień publicznych (opracowanie dokumentacji przetargowej, udział w procesie wyboru wykonawców).
Kierownicy projektów	Wykonawstwo	<ul style="list-style-type: none"> • kierowanie projektem (strategicznym, wspierającym lub uzupełniającym) • nadzór nad realizacją projektu, w tym zarządzanie ryzykiem pojawiającym się w projekcie, • informowanie koordynatora ds. realizacji strategii o postępach realizacji projektu i sytuacjach wyjątkowych w formie raportów okresowych, • sprawowanie bezpośredniego nadzoru i kontroli nad działalnością wykonawców i innych osób realizujących projekt,
Wykonawcy wewnętrzni	Wykonawstwo	<ul style="list-style-type: none"> • wykonywanie czynności merytorycznych związanych z realizacją projektu w terminie i zakresie powierzonym przez kierownika projektu
Wykonawcy zewnętrzni	Wykonawstwo	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja usług/prac zleconych

Źródło: opracowanie własne

4.2. System zarządzania, kordynowania projektów i kontroli wdrażania strategii

Wdrażanie strategii terytorialnej będzie opierało się o realizację przez jednostki samorządu terytorialnego lub Partnerstwo poszczególnych projektów: strategicznych, wspierających i uzupełniających oraz **system koordynowania i kontrolowania ich realizacji.**

System koordynowania i kontrolowania realizacji strategii będzie składał się z:

- I. **Systemu raportowania**, opartego o raporty z punktów kontrolnych, raporty okresowe, raporty roczne i raporty nadzwyczajne.

- Raporty z punktów kontrolnych – będą informować o **postęпах w realizacji projektów**. Składane będą **co pół roku** przez Kierowników projektów Koordynatorowi ds. realizacji strategii. Ponadto sytuacje problemowe, które pojawią się w związku z realizacją projektów, w szczególności te, które będą mogły stanowić zagrożenie dla osiągnięcia zakładanych produktów lub rezultatów strategii będą raportowane koordynatorowi ds. realizacji strategii. Koordynatorowi ds. realizacji strategii będą również na bieżąco raportowane ryzyka, które zidentyfikowano przy realizacji projektu.
- Raporty okresowe – będą informować Komitet Sterujący o postęпах w realizacji strategii. Składane będą przez Koordynatora ds. realizacji strategii Komitetowi Sterującemu **co pół roku** (w oparciu o dane dostarczone przez kierowników projektów oraz specjalistę ds. ewaluacji i specjalistę ds. rozliczeń).
- Raporty roczne - informujące Komitet Sterujący o postęпах w realizacji strategii i wynikach ewaluacji. Składane przez Koordynatora ds. realizacji strategii Komitetowi Sterującemu **co roku** w I kwartale każdego roku kalendarzowego. Mają na celu przekazanie informacji o stanie wdrożenia strategii terytorialnej przed przyjęciem przez Partnerów raportów o stanie gminy lub powiatu. Będą mieć charakter kroczący.
- Raporty nadzwyczajne – informujące Komitet Sterujący o zdarzeniach, co do których Koordynator ds. realizacji strategii nie może podjąć decyzji (z uwagi na brak umocowania, np. o rozszerzeniu Partnerstwa) lub o tym, że istnieje zagrożenie dla realizacji strategii (**w sytuacjach nadzwyczajnych**).

Oprócz systemu raportowania przewiduje się cykliczne spotkania koordynatora ds. realizacji strategii z zespołem projektowym (nie rzadziej niż raz na kwartał) i Komitetem Sterującym (nie rzadziej niż raz na pół roku) oraz spotkania Rady Partnerstwa (nie rzadziej niż raz do roku).

II. Zasad obsługi pojawiających się problemów (rejestr zagadnień, raporty nadzwyczajne)

Zakłada się, że zagadnienia (sytuacje istotne dla realizacji projektów/strategii) będą zgłaszane przez członków zespołu, w tym kierowników projektów do Koordynatora ds. realizacji strategii. Koordynator ds. realizacji strategii będzie rejestrować zagadnienia w Rejestrze zagadnień i proponować sposób ich załatwienia.

W przypadkach, w których Koordynator ds. realizacji strategii nie będzie mógł podjąć samodzielnie decyzji, zgłoszone zagadnienia będą eskalowane (przekazywane) niezwłocznie do Komitetu Sterującego przy pomocy raportów nadzwyczajnych. Każde zagadnienie dotyczące zmiany zakresu realizacji strategii musi być eskalowane Komitetowi Sterującemu.

III. Zasad zarządzania ryzykiem

Członkowie zespołu, w tym kierownicy projektów będą zgłaszać Koordynatorowi ds. realizacji strategii wszelkie ryzyka, które zidentyfikowano przy realizacji projektów lub strategii celem umieszczenia ich w rejestrze ryzyka. Koordynator ds. realizacji strategii będzie analizował ryzyka i proponował działania zapobiegawcze lub naprawcze.

Zostaną także wprowadzone jednolite dla wszystkich JST realizujących strategię **zasady zarządzania dokumentacją** (przygotowania, gromadzenia i archiwizowania dokumentacji związanej z realizacją strategii i poszczególnych projektów) oraz jednolite **zasady komunikacji** wewnętrznej i zewnętrznej (formy komunikacji zostaną dobrane adekwatnie do potrzeb, tak by zapewnić jak najszybszy przepływ informacji między Partnerami oraz na zewnątrz).

4.3. Procedura modyfikacji strategii

Procedura modyfikacji strategii jest **związana z procesem monitoringu i ewaluacji** i zostaną w niej wykorzystane **mechanizmy sprawozdawcze** (zestawienia z monitoringu i ewaluacji oraz raporty okresowe).

Procedura modyfikacji strategii dotyczyć będzie zmiany zakresu strategii rozumianej jako zmiana jej efektywności (osiągnięcia wskaźników: rezultatu lub oddziaływania).

Procedura modyfikacji strategii zostanie wdrożona w sytuacji, gdy monitoring lub ewaluacja wykaże: nieosiągnięcie w założonym okresie (pół roku) lub zagrożenie nieosiągnięcia (w kolejnym półroczu) wskaźników **rezultatu strategii**.

Procedurę modyfikacji strategii będzie wszczynano złożeniem wniosku o zmianę zakresu strategii (np. w drodze zmiany projektu strategicznego na inny, bardziej efektywny lub uzupełnienia o projekt strategiczny czy wspierający) wraz z uzasadnieniem. Wniosek będzie składany przez **Koordynatora ds. realizacji strategii** **Komitetowi Sterującemu**⁴⁸.

Przedkładając ww. wniosek **Koordynator ds. realizacji strategii** informować będzie o przyczynach i skutkach proponowanej zmiany dla realizacji strategii oraz przedstawiać uzasadnienie zmiany.

Nowy projekt strategiczny może być wprowadzony do strategii po przeprowadzeniu analizy pod względem spełnienia kryteriów dostępu.

⁴⁸ Komitet Sterujący może wszcząć procedurę zmiany z własnej inicjatywy, po analizie przedkładanych przez kierownika programu raportów: okresowych, rocznych lub nadzwyczajnych

5. SYSTEM MONITORINGU I EWALUACJI STRATEGII

Realizacja strategii będzie podlegała stałej ocenie, mającej na celu stwierdzenie czy strategia jest realizowana i w przypadku, gdy pojawi się ryzyko nieosiągnięcia celów strategicznych lub celu głównego - wdrożenie działań zaradczych lub naprawczych.

Ocena realizacji strategii będzie dokonywana **za pomocą trzech rodzajów wskaźników**: produktu, rezultatu i oddziaływania (Tab. 20)

Tabela 20: Rodzaje wskaźników stosowanych do oceny realizacji strategii terytorialnej PM

Rodzaj wskaźnika	Opis wskaźnika	Cel stosowania wskaźnika
Wskaźniki produktu	Stosowany do: oceny efektywności zaplanowanych i wykonywanych projektów, których bezpośrednim efektem są produkty.	Badanie stopnia realizacji wskaźnika pozwoli na ocenę, czy projekty zawarte w strategii są realizowane prawidłowo i czy przynoszą spodziewane efekty ilościowe (produkty projektu) . Badanie służy bieżącemu usprawnieniu zarządzania realizacją strategii i identyfikacji zagrożeń.
Wskaźniki rezultatu	Stosowany do oceny skuteczności interwencji w krótkim okresie czasu na poziomie przede wszystkim bezpośrednich beneficjentów działań. Mierzą krótkookresowe rezultaty strategii.	Badanie stopnia realizacji wskaźnika pozwoli na ocenę, czy zostały osiągnięte rezultaty ilościowe i jakościowe strategii i czy zostały zrealizowane cele strategiczne strategii.
Wskaźniki oddziaływania (rezultatu długookresowego)	Stosowany do długookresowej oceny skuteczności, adekwatności i trwałości interwencji na poziomie bezpośrednich i pośrednich beneficjentów. Wskaźniki tego poziomu określają rezultaty długookresowe, badane po odpowiednio długim okresie czasu.	Badanie stopnia realizacji wskaźnika pozwoli na ocenę czy został zrealizowany cel główny strategii

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźniki przyjęte do oceny realizacji strategii zostały dobrane w taki sposób, by można było ocenić efektywność, skuteczność, adekwatność (trafność), trwałość i użyteczność strategii terytorialnej.

Wskaźniki przyjęte dla oceny realizacji strategii zawiera Tabela 21⁴⁹.

Tabela wskaźników (w zakresie dot. wskaźników produktów) **będzie podlegać okresowej aktualizacji.**

⁴⁹ Wskaźniki, w szczególności rezultatu i produktu zostaną powiązane z realizacją właściwego programu operacyjnego zgodnie z harmonogramem pojawiania się informacji na temat zasad i warunków aplikowania o środki zewnętrzne w poszczególnych instrumentach.

Tabela 21: Wskaźniki oceny realizacji strategii terytorialnej PM

Cel główny, cel strategiczny, cele operacyjne	Nazwa wskaźnika	Rodzaj wskaźnika	Jednostka miary	Zakładana zmiana ⁵⁰	Sposób weryfikacji wskaźnika
CEL GŁÓWNY	PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej	Wskaźnik rezultatu długookresowego (oddziaływania)	%	Wzrost	Statystyka publiczna (dane GUS)
	Udział aktywnych zawodowo osób w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym (dane BAEL)		%	Wzrost	Statystyka publiczna (dane GUS)
	Wskaźnik dostępności komunikacyjnej (wskaźnik złożony) ⁵¹		Minuty	Spadek	Badania własne Partnerstwa
CEL STRATEGICZNY 1	% mieszkańców oceniających wysoko poziom dostępności komunikacyjnej miejsc istotnych dla funkcjonowania ich i członków ich rodzin	Wskaźnik rezultatu	%	Wzrost	Badania ankietowe mieszkańców
Cel operacyjny 1.1.	Długość zmodernizowanych lub nowopowstałych dróg	Wskaźnik produktu	Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
CEL STRATEGICZNY 2	% mieszkańców wysoko oceniających stan środowiska przyrodniczego w ich otoczeniu	Wskaźnik rezultatu	%	Wzrost	Badania ankietowe mieszkańców
	Moc zainstalowana OZE	Wskaźnik produktu	GW	Wzrost	Dane z dokumentacji technicznej, pomiary własne
	Liczba obiektów publicznych poddanych termomodernizacji		Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba podmiotów prywatnych, u których wymieniono źródła ciepła		Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)

⁵⁰ Wartości bazowe wskaźników zostaną opracowane na podstawie wyników ewaluacji *ex-ante*. Wówczas zostaną także określone spodziewane zmiany wskaźników.

⁵¹ Suma średnich czasów dojazdu do Olsztyna z siedzib gmin drogami oraz koleją

Cel główny, cel strategiczny, cele operacyjne	Nazwa wskaźnika	Rodzaj wskaźnika	Jednostka miary	Zakładana zmiana ⁵⁰	Sposób weryfikacji wskaźnika
Cel operacyjny 2.2.	Długość wybudowanej lub zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej		Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, itp)
	Długość wybudowanej lub zmodernizowanej sieci wodociągowej		Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej itp)
	Liczba wybudowanych lub zmodernizowanej oczyszczalni ścieków		Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba wybudowanych lub zmodernizowanych stacji uzdatniania wody		Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
Cel operacyjny 2.3.	Liczba wdrożonych systemów monitoringu jakości środowiska	Wskaźnik produktu	Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba urządzeń/instalacji monitorujących stan środowiska		Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
CEL STRATEGICZNY 3	Wskaźnik rozwoju funkcji turystycznej⁵²	Wskaźnik			Statystyka publiczna (dane GUS)

⁵² Wskaźnik funkcji turystycznej ma charakter syntetyczny i powstaje w oparciu o 4 wskaźniki składowe: dwa wskaźniki intensywności ruchu turystycznego (wskaźnik Baretje'a—Deferta informujący o liczbie miejsc noclegowych w danym roku przypadających na 100 mieszkańców i wskaźnik gęstości bazy noclegowej informujący o liczbie miejsc noclegowych przypadających na 1 km² powierzchni) a także dwa wskaźniki intensywności ruchu turystycznego: (wskaźnik Schneidera informujący o liczbie turystów przypadających na 100 mieszkańców i wskaźnik Deferta, informujący o liczbie turystów przypadających na 1 km² powierzchni). Wskaźnik jest wystandaryzowany i przyjmuje wartość od 0 do 1.

Cel główny, cel strategiczny, cele operacyjne	Nazwa wskaźnika	Rodzaj wskaźnika	Jednostka miary	Zakładana zmiana ⁵⁰	Sposób weryfikacji wskaźnika
	Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców	rezultatu	%	Wzrost	Statystyka publiczna (dane GUS)
Cel operacyjny 3.1.	Długość wybudowanych lub zmodernizowanych tras rowerowych	Wskaźnik produktu	Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba obiektów małej architektury		Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Powierzchnia zagospodarowanych turystycznie terenów		m ²	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Długość tras wodnych (w km)		Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Długość tras konnych (w km)		Kilometr	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba przedsiębiorców – uczestników klastra		Liczba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
Cel operacyjny 3.2.	Kwota udzielonych pożyczek	Wskaźnik produktu	PLN	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (dokumenty finansowe)
	Liczba osób przeszkolonych/biorących udział w		Osoba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (listy obecności)

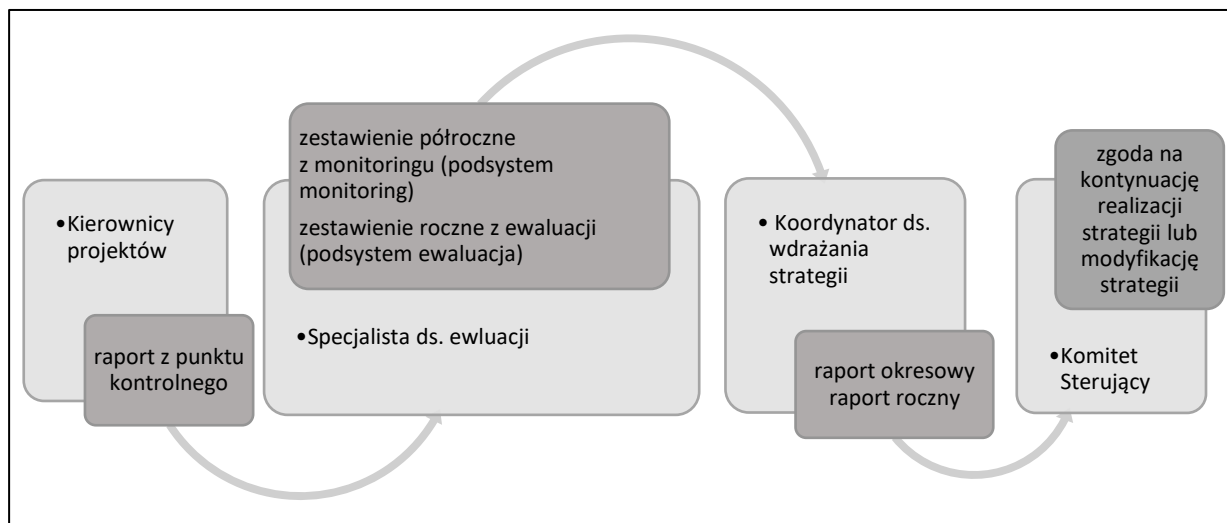
Cel główny, cel strategiczny, cele operacyjne	Nazwa wskaźnika	Rodzaj wskaźnika	Jednostka miary	Zakładana zmiana ⁵⁰	Sposób weryfikacji wskaźnika
	doradztwie				
	Liczba przedsiębiorców zrzeszonych w sieciach		Liczba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz wsparcia przedsiębiorczości		Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
Cel operacyjny 3.3.	Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz promocji Partnerstwa	Wskaźnik produktu	Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba zmodernizowanych/nowoutworzonych punktów informacji turystycznej		Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
CEL STRATEGICZNY 4	% mieszkańców wysoko oceniających dostępność i jakość usług zdrowotnych, edukacyjnych i społecznych	Wskaźnik rezultatu	%	Wzrost	Badania ankietowe mieszkańców
Cel operacyjny 4.1.	Liczba wyposażonych w nowy sprzęt placówek zdrowotnych	Wskaźnik produktu	Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerów (umowy, dokumenty księgowe, protokoły odbioru sprzętu)
Cel operacyjny 4.2.	Liczba wdrożonych systemów i programów wsparcia dla nauczycieli i uczniów	Wskaźnik produktu	Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba osób przeszkolonych w ramach programów wsparcia dla nauczycieli i uczniów		Osoba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (listy obecności)
	Liczba przedsiębiorców zaangażowanych we współpracę z placówkami edukacyjnymi		Liczba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)

Cel główny, cel strategiczny, cele operacyjne	Nazwa wskaźnika	Rodzaj wskaźnika	Jednostka miary	Zakładana zmiana ⁵⁰	Sposób weryfikacji wskaźnika
	Liczba seniorów otrzymujących wsparcie		Osoba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (listy obecności)
	Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz aktywizacji osób starszych		Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
CEL STRATEGICZNY 5	Uczestnicy imprez zorganizowanych przez centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 1000 osób	Wskaźnik rezultatu	%	Wzrost	Statystyka publiczna (dane GUS)
	Liczba nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na 1000 mieszkańców		%	Wzrost	Statystyka publiczna (dane GUS)
Cel operacyjny 5.1.	Liczba zmodernizowanych/nowopowstałych placówek lub wyposażonych w nowy sprzęt (świetlic, domów kultury, muzeów)	Wskaźnik produktu	Obiekt	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz integracji społeczności lokalnej		Sztuka	Wzrost	Dane własne Partnerstwa (umowy, protokoły odbioru, dokumenty finansowe, dokumenty kontroli zarządczej, akty założycielskie itp)
	Liczba nowopowstałych podmiotów ekonomii społecznej		Liczba	Wzrost	Dane własne Partnerstwa, Statystyka publiczna (baza PS)

Źródło: opracowanie własne

Ocena realizacji strategii będzie prowadzona w oparciu o dwa odrębne, lecz powiązane ze sobą podsystemy: monitoringu i ewaluacji. Są one wpisane w system raportowania strategii (schemat poniżej – Rys. 7).

Rysunek 7: System monitoringu i ewaluacji a system raportowania realizacji strategii terytorialnej PM



Źródło: opracowanie własne

5.1. Monitorowanie procesu wdrażania strategii

Monitorowanie ma na celu **wspieranie sprawnego zarządzania wdrażaniem strategii**, w tym kontrolowania i przewidywania pojawiających się problemów oraz podejmowania środków zaradczych lub naprawczych.

Monitoring będzie prowadzony w sposób **ciągły** na podstawie **raportów z punktów kontrolnych**, składanych przez kierowników projektów koordynatorowi ds. realizacji strategii i będzie dotyczył **wskaźników produktu**.

Dane z raportów z punktów kontrolnych będą gromadzone przez **specjalistę ds. ewaluacji**, a następnie agregowane i przekazywane koordynatorowi ds. realizacji strategii w formie **półrocznych zestawień z monitoringu**. W stosunku do każdego wskaźnika produktu zostaną wskazane poziomy konieczne do osiągnięcia w okresie półrocznym.

Półroczne zestawienia z monitoringu będą miały charakter kroczący i będą opisywały stan realizacji wskaźnika i propozycje działań naprawczych/zaradczych.

Na podstawie półrocznych zestawień z monitoringu koordynator ds. realizacji strategii będzie sporządzał **raport okresowy**. Dwa półroczne zestawienia z monitoringu w danym roku kalendarzowym będą agregowane w formie **sprawozdania rocznego**.

5.2. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych

Ewaluacja strategii będzie polegała na ocenie, czy w wyniku podejmowanych działań i realizacji projektów **uzyskane zostały lub zostaną spodziewane rezultaty (krótko- i długookresowe)**. Ewaluacja będzie przebiegała równoległe do procesu monitoringu strategii.

Ewaluacja będzie realizowana w trzech formach: ewaluacji *ex-ante*, *on-going* i *ex-post*. Tabela poniżej (Tab. 22) przedstawia podstawowe założenia ewaluacji.

Tabela 22: Ewaluacja wdrażania strategii terytorialnej PM

Rodzaj ewaluacji	Cel badania	Poziom badania	Częstotliwość badania	Forma badania	Forma prezentacji wyników	Termin składania raportów
Ewaluacja <i>ex-ante</i>	Ocena stanu „wyjściowego” dla badania rezultatów	Wskaźniki rezultatu	Jednorazowo	<ul style="list-style-type: none"> • Badania dokumentów • Badania ankietowe społeczne • Wywiady 	Raport otwarcia	Najpóźniej po trzech miesiącach od rozpoczęcia realizacji strategii
		Wskaźniki oddziaływania				
Ewaluacja <i>on-going</i>	Służy bieżącemu usprawnieniu zarządzania projektem w zakresie osiągania wybranych rezultatów	Wskaźniki rezultatu	Na bieżąco	<ul style="list-style-type: none"> • Badania dokumentów • Badania ankietowe społeczne 	Raport roczny	Raz do roku w I kwartale
Ewaluacja <i>ex-post</i>	Oceni w jakim stopniu zostały osiągnięte cele i rezultaty zakładane w programie i w jakim stopniu strategia będzie oddziaływać na rozwój obszaru	Wskaźniki rezultatu	Dwukrotnie	<ul style="list-style-type: none"> • Badania dokumentów • Badania ankietowe społeczne • Wywiady 	Raport podsumowujący i raport końcowy z ewaluacji	Na koniec okresu realizacji strategii najpóźniej w XII. 2027 oraz na koniec okresu trwałości strategii tj. najpóźniej w XII.2030
		Wskaźniki oddziaływania				

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki ewaluacji (zawarte we wszystkich rodzajach raportów) będą przedstawiane koordynatorowi ds. realizacji strategii.

Zestawienia roczne opracowane przez specjalistę ds. ewaluacji będą informowały o osiąganiu postępów w programie (wykonaniu wskaźników rezultatu), będą opracowane najpóźniej w I kwartale roku następującego po roku objętym raportem i stanowią podstawę dla sporządzenia przez kierownika programu **raportu rocznego**.

Raporty roczne, będą opisywały – w odniesieniu do wskaźników rezultatów:

- a) stan realizacji wskaźnika rezultatu,
- b) przyczyny nieosiągnięcia wskaźnika,
- c) propozycji działań naprawczych/zaradczych,
- d) analiz oddziaływania podjętej interwencji na realizację celów strategicznych.

Zestawienia roczne będą stanowiły podstawę do podjęcia działań w postaci modyfikacji strategii w sytuacji, gdy zostanie zagrożone osiągnięcie rezultatów strategii.

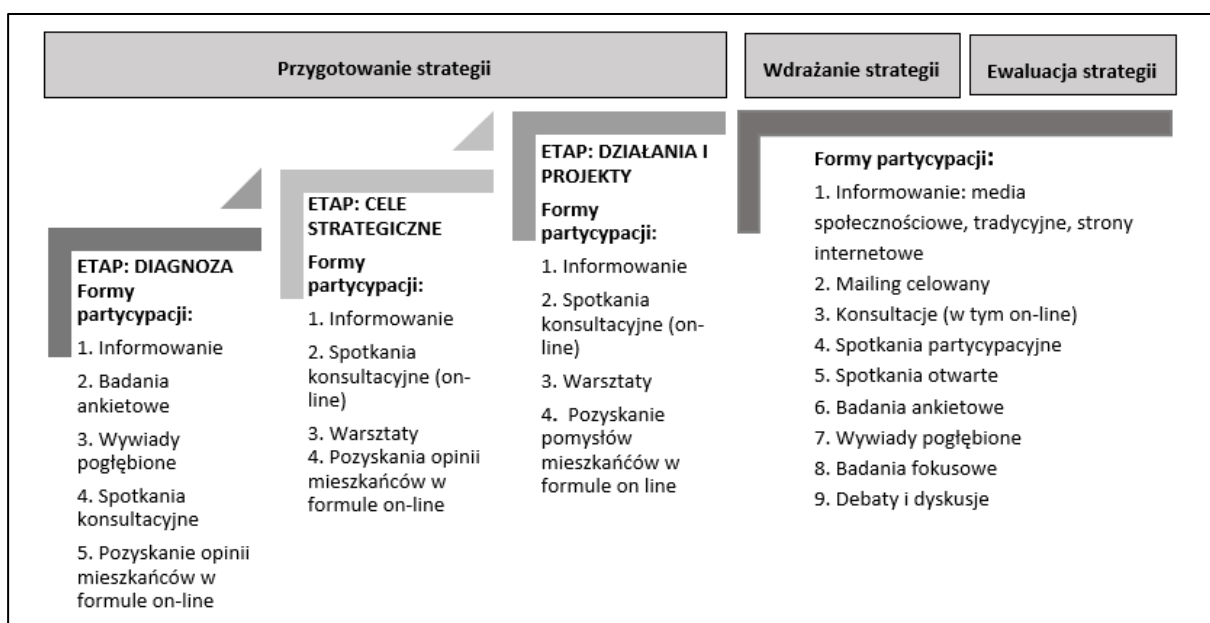
W proces **ewaluacji zostaną włączeni mieszkańcy Partnerstwa**. W procesie ewaluacji przewiduje się udział ekspercki - ewaluatora zewnętrznego gwarantującego bezstronność w ocenie osiągnięcia rezultatów i oddziaływania strategii.

6. OPIS PROCESU ZAANGAŻOWANIA PARTNERÓW SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

Partycypacja (włączanie interesariuszy) została zapewniona na poziomie przygotowania, a także przewidziana na poziomie wdrażania i ewaluacji strategii.

Formy partycypacji (Rys. 8) dobrano w taki sposób, by zapewnić udział w procesie jak największej i zróżnicowanej grupy interesariuszy, natomiast sposób konsultacji (kontakty bezpośrednie oraz on-line), by uwzględnić sytuację kryzysową wywołaną COVID-19.

Rysunek 8: Model partycypacji strategii terytorialnej PM



Źródło: opracowanie własne

6.1. Partycypacja społeczna na poziomie przygotowania strategii

Partycypacja realizowana była na wszystkich etapach opracowania (przygotowania) strategii, tj. na etapie diagnozowania deficytów i potencjałów oraz słabych i mocnych stron obszaru, określania celów strategicznych, a także identyfikacji projektów.

W każdy z podetapów przygotowania zaangażowano interesariuszy; w tym

- na etapie diagnozy: lokalne i regionalne organizacje turystyczne, organizacje pozarządowe, dyrektorów szpitali powiatowych, dyrektorów szkół ponadpodstawowych, liderów lokalnych, uczniów ostatnich klas szkół średnich oraz mieszkańców, a także przedstawicieli Partnerów oraz miejskich, gminnych lub powiatowych jednostek organizacyjnych,

- w etap określania celów strategicznych: lokalne i regionalne organizacje turystyczne, organizacje pozarządowe, liderów lokalnych, przedsiębiorców, a także przedstawiciele Partnerów oraz miejskich, gminnych lub powiatowych jednostek organizacyjnych (np. zarządów dróg powiatowych),
- w etap określania projektów: lokalne i regionalne organizacje turystyczne, organizacje pozarządowe, liderów lokalnych, przedsiębiorców, a także przedstawiciele Partnerów oraz miejskich, gminnych lub powiatowych jednostek organizacyjnych.

Partycypację przeprowadzono w formie:

- informowania o działaniach prowadzonych w projekcie (publikacja raportu diagnostycznego),
- konsultowania, w tym:
 - w formie badań ankietowych (liderzy lokalni, mieszkańcy, młodzież),
 - w formie wywiadów pogłębionych (organizacje turystyczne, dyrektorzy szkół ponadpodstawowych, dyrektorzy szpitali),
 - w formie spotkań konsultacyjnych (eksperti w zakresie strategii ochrony zdrowia, eksperti w zakresie turystyki),
 - w formie warsztatów (organizacje turystyczne, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe),
 - zaproszenia do składania opinii (dot. projektu raportu diagnostycznego oraz projektu strategii).

Szczegółowy opis stosowanych form partycypacji, narzędzi, technik, częstotliwości i celu partycypacji zawiera plan partycypacji (Tab 24).

6.2. Partycypacja społeczna na poziomie realizacji strategii

Na poziomie wdrażania strategii partycypacja społeczna będzie zapewniona poprzez podejmowanie przez Partnerstwo działań polegających na:

- Pozyskiwaniu opinii interesariuszy o planowanych lub realizowanych w ramach strategii projektach,
- Współzarządzaniu (realizacja wspólnych przedsięwzięć w ramach strategii),
- Informowaniu społeczności lokalnej o realizacji celów strategicznych.

Konsultowanie rozwiązań realizacyjnych będzie przybierało formę **wywiadów fokusowych i spotkań konsultacyjnych** z: organizacjami pozarządowymi i samorządowymi oraz przedsiębiorstwami działającymi w branży turystycznej, kulturalnej, rekreacyjnej, edukacyjnej oraz zdrowotnej.

Planowane są **debaty** na temat rozwoju turystycznego z władzami JST wchodzących w skład Partnerstwa (radni, wóldarze), władzami administracji rządowej działającymi na obszarze Partnerstwa oraz mieszkańcami. Opinie mieszkańców i turystów i innych osób o zmianach, głównie w obszarze turystyki (problemach,

słabych stronach, sukcesach, jakości oferty) będą zbierane w badaniu ankietowym, a także przy okazji wszelkich lokalnych spotkań (impresz miejskich i gminnych oraz powiatowych, targów, dni miasta/gminy).

Współzarządzanie będzie polegało na zapewnieniu współudziału społeczności lokalnej (stowarzyszeń, organizacji turystycznych, innych podmiotów) w podejmowaniu działań zleconych przy realizacji projektów.

O realizacji tego etapu (w tym wynikach badań ankietowych, spotkań, debat) społeczność lokalna będzie informowana poprzez strony internetowe Partnerów, media społecznościowe, publikacje w prasie lokalnej (w wersji tradycyjnej i on-line).

Szczegółowy opis stosowanych form partycypacji, narzędzi, technik, częstotliwości i celu partycypacji zawiera plan partycypacji (Tab 24).

6.3. Partycypacja społeczna na poziomie oceny efektów strategii

Na poziomie ewaluacji partycypacja społeczna będzie zapewniona poprzez podejmowanie przez Partnerstwo działań polegających na:

- Konsultowaniu zgodności wdrażania strategii z przyjętymi założeniami (w drodze badań ankietowych różnych grup interesariuszy, pozyskiwania opinii w wyniku debat, wywiadów pogłębionych lub wywiadów fokusowych oraz mailingu celowanego),
- Informowaniu interesariuszy o wynikach ewaluacji strategii (strony internetowe Partnerów, media społecznościowe).

Konsultowanie zostanie zapewnione podczas ewaluacji on-going. Konsultowanie zgodności wdrażania strategii z przyjętymi założeniami będzie przybierało formę wywiadów fokusowych. Opinie o rezultatach wdrażania strategii, w tym realizacji projektów będą na bieżąco zbierane przez media społecznościowe.

O realizacji tego etapu (w tym wynikach badań ankietowych, spotkań, debat) społeczność lokalna będzie informowana poprzez stronę internetową, media społecznościowe, publikacje w prasie lokalnej (w wersji tradycyjnej i on-line).

Szczegółowy opis stosowanych form partycypacji, narzędzi, technik, częstotliwości i celu partycypacji zawiera plan partycypacji (Tab. 23).

Tabela 23: Plan partycypacji strategii terytorialnej PM

Interesariusze	Metody włączania interesariuszy	Forma partycypacji	Terminy partycypacji	Cel partycypacji	Poziom partycypacji
Etap przygotowania strategii					
Liderzy lokalni, w tym przedsiębiorcy i NGO	Wywiady pogłębione w formie ankietowej	On-line	Marzec 2021	Poznanie deficytów i potencjałów, słabych i mocnych stron	Konsultowanie
Młodzież	Badanie ankietowe	On line	Styczeń- luty 2021		
Mieszkańcy	badanie ankietowe dot. oceny jakości usług, celów, obszarów interwencji strategicznej, kierunków rozwoju instytucjonalnego	Tradycyjna On-line	Styczeń-luty 2021		
Włodarze	Wywiady pogłębione- wymiar instytucjonalny	On-line	Styczeń-marzec 2021		
Organizacje turystyczne	Wywiady pogłębione	On-line	Luty-marzec 2021		
Dyrektorzy szpitali	Wywiady pogłębione	On-line	Marzec 2021		
Dyrektorzy szkół	Wywiady pogłębione	On-line	Marzec 2021		
Wszyscy interesariusze	informacja na stronie www. Partnerów	On-line	Kwiecień 2021	Informowanie o przebiegu etapu	Informowanie
	informacje w mediach społecznościowych	On-line	Kwiecień 2021		
Liderzy lokalni	Warsztaty world cafe	Tradycyjna	Lipiec 2021	Poznanie opinii i pomysłów nt. celów rozwoju instytucjonalnego z punktu widzenia potrzeb: mieszkańców, reprezentantów kościoła, szkół zawodowych, przedsiębiorców, aktywistów społecznych poznanie opinii i pomysłów nt. celów rozwoju instytucjonalnego z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorców	Konsultowanie
Przedsiębiorcy					
NGO					
Eksperti – ochrona zdrowia, turystyka	Spotkania konsultacyjne	On-line	Maj 2021		
Parki krajobrazowe, nadleśnictwa	Spotkania konsultacyjne	On-line	Lipiec 2021		
Włodarze	Spotkania - wymiar instytucjonalny	On-line Tradycyjne			
Wszyscy interesariusze	Zbieranie pomysłów na projekty	Tradycyjna	Lipiec 2021		

Interesariusze	Metody włączania interesariuszy	Forma partycypacji	Terminy partycypacji	Cel partycypacji	Poziom partycypacji
		On-line			
	Zbieranie opinii	Tradycyjna	Sierpień 2021		
	informacja na stronie www. Partnerów	On-line	Wrzesień 2021	Informowanie o przebiegu etapu	Informowanie
	informacje w mediach społecznościowych	On-line	Wrzesień 2021		
Etap realizacji strategii					
NGO	Wywiady fokusowe	On-line	Co najmniej 1 raz w okresie 2022-2027	Poznanie opinii o planowanych lub realizowanych działaniach (w szczególności zmian strategii)	Konsultowanie
Przedsiębiorcy	Spotkania konsultacyjne	Tradycyjna			
Wszyscy interesariusze	Debaty	On-line Tradycyjna	Co najmniej 1 raz w okresie 2022-2027	Informowanie o przebiegu procesu i podjętych ustaleniach	Informowanie
	Badania ankietowe	On-line Tradycyjna	Co najmniej 1 raz w roku		
	informacja na stronie www. Partnerów	on-line	Na bieżąco Od 2021 do 2030	Zapewnienie realizacji rzeczywistych potrzeb i oczekiwań beneficjentów przedsięwzięć	Współzarządzanie
	informacje na mediach, w tym społecznościowych	Tradycyjna On-line	Na bieżąco Od 2021 do 2030		
Wybrani realizatorzy projektów (zgodnie z procedurami ustawowymi)	Udział w realizacji projektów zakładających współpracę z sektorem prywatnym i społecznym	tradycyjna on-line	Zgodnie z harmonogramem realizacji Programu		
Etap ewaluacji strategii					
NGO	Wywiady fokusowe	On-line	Co najmniej 1 raz w okresie 2022-2027	poznanie opinii na rezultatów podejmowanych działań przez Partnerstwo i wskazanie sposobów ewentualnej modyfikacji strategii	Konsultowanie
Przedsiębiorcy	Spotkania konsultacyjne Mailing celowany Wywiady pogłębione	Tradycyjna			
Wszyscy interesariusze	Debaty	On-line Tradycyjna	Co najmniej 1 raz w okresie 2022-2027		
	Badania ankietowe	On-line Tradycyjna	Co najmniej 1 raz w roku		

Interesariusze	Metody włączania interesariuszy	Forma partycypacji	Terminy partycypacji	Cel partycypacji	Poziom partycypacji
Wszyscy interesariusze	informacja na stronie www. Partnerów	on-line	Na bieżąco Od 2021 do 2030	Informowanie o przebiegu procesu i podjętych ustaleniach	Informowanie
	informacje na mediach, w tym społecznościowych	on-line	Na bieżąco Od 2021 do 2030	Informowanie o wynikach ewaluacji strategii (informacja zwrotna)	

Źródło: opracowanie własne

7. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Strategia terytorialna Partnerstwa będzie finansowana z różnych źródeł, w tym:

- budżetu Państwa,
- funduszy celowych i innych środków publicznych,
- środków z funduszy Unii Europejskiej oraz innych państw lub organizacji i instytucji,
- budżetu jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład Partnerstwa (środki własne),
- wkładu prywatnego, w tym wnoszonego w formie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP),
- pożyczek i kredytów.

Z uwagi na trudną sytuację finansową Partnerstwa najistotniejsze źródło finansowania przedsięwzięć strategicznych będą stanowiły środki zewnętrzne: krajowe i zagraniczne (opis: Tab. 24 i Tab. 25).

Tabela 24: Środki budżetu Państwa, funduszy celowych i innych środków publicznych

Środki budżetu Państwa, funduszy celowych i innych środków publicznych
<p>Partnerstwo będzie mogło skorzystać przy współfinansowaniu zamierzeń strategicznych z nw. programów i narzędzi wsparcia finansowanych z budżetu państwa i innych środków publicznych:</p> <ul style="list-style-type: none">● Rządowego Funduszu Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych, mającego na celu bezzwrotne dofinansowanie projektów inwestycyjnych realizowanych przez gminy, powiaty i miasta lub ich związki w całej Polsce.● Programu Rozwoju Elektromobilności, w ramach którego finansowane będą projekty związane z rozwojem elektromobilności oraz transportem opartym na paliwach alternatywnych;● Programu Społecznych Inicjatyw Mieszkaniowych, instrumentu wsparcia samorządów, które będą mogły realizować inwestycje w formule społecznego budownictwa czynszowego;● Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych, w ramach którego rządowe środki trafiają do gmin, powiatów i miast w całej Polsce m.in.: na inwestycje ważne dla społeczności lokalnych;● pozostałe programy finansowane z budżetu państwa, m.in.: w zakresie ochrony środowiska - realizowane przez NFOŚiGW, właściwy WFOŚiGW; w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi – realizowane przez PFRON, a także Program Senior+, Program „Aktywni+” na lata 2021-2025

Źródło: opracowanie własne

Tabela 25: Środki z funduszy Unii Europejskiej oraz innych państw lub organizacji i instytucji

Środki z funduszy Unii Europejskiej oraz innych państw lub organizacji i instytucji
<p>Głównymi zewnętrznymi źródłami finansowania projektów w ramach strategii terytorialnej będą środki z funduszy unijnych w tym m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, ● Europejski Fundusz Społeczny+, ● Fundusz Spójności, ● Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (będący częścią Europejskiego Zielonego Ładu i elementem Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji),- Fundusz Odbudowy (Next Generation EU), ● Europejski Fundusz Morski i Rybacki, ● Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, ● Europejski Fundusz Rolniczy Gwarancji, ● inne fundusze pochodzące z międzynarodowych instytucji takich, jak np. Europejski Bank Inwestycyjny, Bank Światowy, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju <p>Strategia terytorialna Partnerstwa może być realizowana również w oparciu o wykorzystanie innych narzędzi międzynarodowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Horyzont Europa, Kreatywna Europa, Erasmus+, RescEU, LIFE, Fundusz InvestEU, Łącząc Europę, Cyfrowa Europa, Interreg (Komisja Europejska), ● Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, ● instrumentów Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Banku Światowego, Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju i innych międzynarodowych instytucji finansowych. <p>Środki pochodzące z Unii Europejskiej dystrybuowane będą w ramach programów operacyjnych zarządzanych z poziomu krajowego lub regionalnego, w tym:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programu w zakresie infrastruktury transportu, energetyki, środowiska, zdrowia, kultury - obecny Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020; 2. Programu w zakresie badań, rozwoju oraz innowacyjności - obecny Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020; 3. Programu w zakresie rozwoju cyfrowego - obecny Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020; 4. Programu w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego - obecny Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020; 5. Programu w zakresie rozwoju Polski Wschodniej - obecny Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020; 6. Programu w zakresie pomocy najbardziej potrzebującym - obecny Program Operacyjny Pomoc Żywnościowa 2014-2020; 7. Programu Pomoc Techniczna dla Funduszy Unii Europejskiej - obecny Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014-2020 8. Programu dla Funduszu Sprawiedliwej Transformacji - brak odpowiednika w perspektywie finansowej 2014-2020 9. Programu w zakresie rybactwa i morza - obecny Program Operacyjny Ryby 2014-2020 10. regionalnego programu zarządzanego przez samorząd województwa - obecne Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2014-2020 <p>Istotnym instrumentem finansowania Strategii terytorialnej może być kontynuowany w ramach Wspólnej Polityki Rolnej Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2021-2027 – 9Program 11 - PROW), dedykowany jednostkom samorządowym, znajdujących się w całości lub w części na terenach wiejskich, do których zaliczają się wszystkie samorządy wchodzące w skład Partnerstwa. Kolejnym ważnym instrumentem, z którego narzędzi będzie mogło korzystać Partnerstwo jest Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności (Program 12 - KPO), przeznaczony na zwiększenie produktywności gospodarki oraz tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy w wybranych obszarach.</p>

Źródło: opracowanie własne

Opisane źródła i instrumenty zewnętrznego finansowania strategii terytorialnej nie zamykają katalogu instrumentów możliwych do wykorzystania w finansowaniu przedsięwzięć realizowanych przez Partnerstwo.

Przedstawią one potencjalny katalog mechanizmów możliwych do zastosowania, zarówno z poziomu krajowego jak i międzynarodowego, podlegający weryfikacji i doprecyzowaniu podczas wstępnych analiz wykonalności projektów oraz zgodnie z harmonogramem pojawiania się informacji na temat zasad i warunków aplikowania o środki zewnętrzne w poszczególnych instrumentach.

8. ZAŁĄCZNIKI

- Załącznik 1- Karta projektu strategicznego: Opracowanie koncepcji drogi tranzytowej *Via Masuria*
- Załącznik 2- Karta projektu strategicznego: Wdrożenie subregionalnego systemu monitoringu jakości środowiska
- Załącznik 3 - Karta projektu strategicznego: Budowa szlaku rowerowego wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzdłuż dróg powiatowych i gminnych
- Załącznik 4 - Karta projektu strategicznego: Opracowanie koncepcji budowy klastra usług zdrowotnych
- Załącznik 5 – Raport diagnostyczny Obszar Funkcjonalny Południowe Mazury

Spis rysunków

Rysunek 1: System dokumentów strategicznych PM.....	9
Rysunek 2: Powiązania funkcjonalne PM.....	14
Rysunek 3: Determinanty rozwojowe Partnerstwa	25
Rysunek 4: Drzewo celów strategii terytorialnej PM.....	28
Rysunek 5: Sposób realizacji strategii terytorialnej	51
Rysunek 6: Struktura organizacyjna Partnerstwa	57
Rysunek 7: System monitoringu i ewaluacji a system raportowania realizacji strategii terytorialnej PM	68
Rysunek 8: Model partycypacji strategii terytorialnej PM	71

Spis wykresów

Wykres 1: Sytuacja PM w latach 2015-2019 w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowym	16
--	----

Spis map

Mapa 1: Ogólny wskaźnik rozwoju PM	16
--	----

Spis tabel

Tabela 1: Ogólna charakterystyka powiązań funkcjonalnych PM.....	14
Tabela 2: Matryca SWOT	23
Tabela 3: Cele strategiczne a wymiary interwencji	27
Tabela 4: Cel operacyjny 1.1. – Spójny system komunikacyjny	30
Tabela 5: Cel operacyjny 2.1. – Czyste powietrze	32
Tabela 6: Cel operacyjny 2.2. – Ochrona wód podziemnych i powierzchniowych	33
Tabela 7: Cel operacyjny 2.3. – Subregionalny system monitoringu i edukacji na rzecz ochrony środowiska	34
Tabela 8: Cel operacyjny 3.1. – Zintegrowane produkty turystyczne.....	37
Tabela 9: Cel operacyjny 3.2. - Wspieranie przedsiębiorczości i rynku pracy	38
Tabela 10: Cel operacyjny 3.3. - Promocja Południowych Mazur.....	40
Tabela 11: Cel operacyjny 4.1. – Dostępny system opieki zdrowotnej	42

Tabela 12: Cel operacyjny 4.2. - Profesjonalne usługi edukacyjne	43
Tabela 13: Cel operacyjny 4.3. – Efektywne wsparcie dla seniorów	45
Tabela 14: Cel operacyjny 5.1. - Wyrównywanie szans w dostępie do oferty kulturalnej	47
Tabela 15: Cel operacyjny 5.2. - System wspierania organizacji pozarządowych i ekonomii społecznej.....	48
Tabela 16: Matryca zbieżności celów strategii terytorialnej i strategii wyższego rzędu (regionalnej i krajowych).....	50
Tabela 17: Kryteria wyboru projektów strategicznych	51
Tabela 18: Etapy realizacyjne strategii terytorialnej PM.....	56
Tabela 19: Założenia do zakresu obowiązków członków zespołu ds. realizacji strategii ..	58
Tabela 20: Rodzaje wskaźników stosowanych do oceny realizacji strategii terytorialnej PM	62
Tabela 21: Wskaźniki oceny realizacji strategii terytorialnej PM.....	63
Tabela 22: Ewaluacja wdrażania strategii terytorialnej PM	69
Tabela 23: Plan partycypacji strategii terytorialnej PM	74
Tabela 24: Środki budżetu Państwa, funduszy celowych i innych środków publicznych	77
Tabela 25: Środki z funduszy Unii Europejskiej oraz innych państw lub organizacji i instytucji	78