

Strategia terytorialna

Partnerstwo
Strefa Centralna



GMINA
BRZEŹNO



GMINA
CZAPLINEK



GMINA
DOBRA



GMINA
DRAWSKO POMORSKIE



GMINA
KALISZ POMORSKI



GMINA
ŁOBEZ



GMINA
POŁCZYN ZDRÓJ



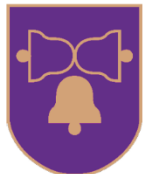
GMINA
RADOWO MAŁE



GMINA
RĄBINO



GMINA
RESKO



GMINA
SŁAWOBORZE



GMINA
ŚWIDWIN



MIASTO
ŚWIDWIN



GMINA
WĘGORZYNO



GMINA
WIERZCHOWO



GMINA
ZŁOCIENIEC



POWIAT
DRAWSKI



POWIAT
ŁOBESKI



POWIAT
ŚWIDWIŃSKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

Strefa Centralna



Strategia

Partnerstwa Strefy Centralnej

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Kamila Drelich, Andrzej Szczodry, Krzysztof Początek

Przy wydatnej pomocy: Andrzej Sobczyk, Marek Leśniak, Janusz Szewczuk, Zbigniew Pluta, Tomasz Kayser, Jarosław Górski, Zdzisław Czucha, Ryszard Grobelny, Marek Karzyński, Grzegorz Roman, Piotr Górka.

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

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

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

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

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina Czaplinek, Gmina Drawsko Pomorskie, Gmina Kalisz Pomorski, Gmina Wierzchowo, Gmina Złocieniec, Gmina Dobra, Gmina Łobez, Gmina Radowo Małe, Gmina Resko, Gmina Węgorzyno, Gmina Brzeźno, Gmina Rąbino, Gmina Sławoborze, Gmina Świdwin, Gmina Miejska Świdwin, Gmina Połczyn – Zdrój, Powiat Drawski, Powiat Łobeski, Powiat Świdwiński

Skład Rady Partnerstwa

Marcin Naruszewicz - Burmistrz Czaplinka, Krzysztof Czerwiński - Burmistrz Drawska Pomorskiego, Janusz Garbacz - Burmistrz Kalisz Pomorskiego, Jan Szewczyk - Wójt Gminy Wierzchowo, Krzysztof Zacharzewski - Burmistrz Złocieńca, Krzysztof Wrzeźnia - Burmistrz Dobrej, Piotr Ćwikła - Burmistrz Łobza, Mariusz Sira - Wójt Gminy Radowo Małe, Arkadiusz Czerwiński - Burmistrz Reska, Monika Kuźmińska - Burmistrz Węgorzyna, Stanisław Koruc - Wójt Gminy Brzeźno, Aneta Krawiec - Wójt Gminy Rąbino, Marcin Książek - Wójt Gminy Sławoborze, Kazimierz Lechocki - Wójt Gminy Świdwin, Piotr Feliński – Burmistrz Gminy Miejskiej Świdwin, Sebastian Witek - Burmistrz Połczyna – Zdroju, Waldemar Włodarczyk - Etatowy Członek Zarządu Powiatu Drawskiego, Katarzyna Getka - Sekretarz Powiatu Drawskiego, Renata Kulik - Starosta Łobeski, Mirosław Majka - Starosta Świdwiński.

Skład Grupy Roboczej

Dariusz Sapiński - przedstawiciel Gminy Czaplinek, Marcin Łukasz - przedstawiciel Gminy Drawsko Pomorskie, Wojciech Kucharski - przedstawiciel Gminy Kalisz Pomorski, Renata Borowczyk - przedstawiciel Gminy Wierzchowo, Sebastian Kuropatnicki - przedstawiciel Gminy Złocieniec, Michał Wiatr - przedstawiciel Gminy Dobra, Andrzej Zięba - przedstawiciel Gminy Łobez, Monika Jarzębska - przedstawiciel Gminy Radowo Małe, Patrycja Wypijewska - przedstawiciel Gminy Resko, Monika Kuźmińska - przedstawiciel Gminy Węgorzyno, Ewa Dmytryk - przedstawiciel Gminy Brzeźno, Piotr Czapnik - przedstawiciel Gminy Rąbino, Tomasz Sękala - przedstawiciel Gminy Sławoborze, Grzegorz Markiewicz - przedstawiciel Gminy Świdwin, Monika Spychalska - przedstawiciel Gminy Miejska Świdwin, Jolanta Olszewska - przedstawiciel Gminy Połczyn - Zdrój, Katarzyna Getka - przedstawiciel Powiatu Drawskiego, Rafał Żukowski - przedstawiciel Powiatu Łobeskiego, Beata Gadzinowska - przedstawiciel Powiatu Świdwińskiego.

Strategia powstała w okresie styczeń-wrzesień 2021 roku we współpracy doradców Związku Miast Polskich (ZMP) oraz członków Rady Partnerstwa Strefy Centralnej i powołanej przez nią Grupy Roboczej. Stanowi wyraz wspólnego podejścia do polityki rozwoju gmin Obszaru Funkcjonalnego Strefa Centralna w horyzoncie roku 2030 (2035)

W części diagnostycznej (Roz. 1) zidentyfikowano kluczowe bariery, potencjały i wyzwania decydujące o kierunkach rozwoju obszaru Partnerstwa. W części projekcyjnej określono cel nadrzędny i cele szczegółowe (Roz. 2) wraz z zestawem najważniejszych projektów (Roz. 3). Część wdrożeniowa (Roz. : 4, 5, 6) zawiera z kolei opis systemu realizacji, w tym monitorowania i finansowania strategii. W ostatniej części (Roz. 7) opisano rolę partnerów w przygotowaniu, realizacji i ocenie efektów strategii.

Tworząc strategię, wykorzystano szereg metod, technik i narzędzi pracy, wśród których warto wyróżnić następujące:

1. Analiza dokumentów, w tym m.in. lokalnych i regionalnych strategii (w szczególności Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego i Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego).
2. Badania społeczne w formie on-line dotyczące:
 - a) opinii mieszkańców;
 - b) opinii lokalnych liderów;
 - c) opinii i planów życiowych uczniów ostatnich klas szkół średnich.
3. Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL) zbudowany w ZMP jako hurtownia danych zasilana z wielu źródeł publicznych i posiadająca rozwinięty moduł analityczny (<https://monitorrozwoju.pl>).
4. Zasób kartograficzny ZMP umożliwiający wizualizację danych generowanych przez MRL, a także innych danych z rejestrów publicznych (np. POLTAX).
5. Bilans usług pozwalający na analizę popytu i podaży usług na obszarze Partnerstwa oraz na ocenę samowystarczalności tego obszaru i tworzących go gmin, a także na ocenę siły powiązań funkcjonalnych wewnątrz obszaru.
6. Matryca celów pozwalająca wstępnie zdiagnozować zbieżność celów strategicznych gmin obszaru Partnerstwa m.in. w oparciu o zapisy strategii ich rozwoju.
7. Drzewo problemów ułatwiające identyfikację katalogu problemów wspólnych dla obszaru Partnerstwa oraz związków przyczynowo-skutkowych między nimi.
8. Karta projektów oraz karta oceny projeków służące do zbierania, weryfikacji i wstępnej oceny koncepcji projektów strategicznych.
9. Włączanie interesariuszy – czyli grupy osób reprezentujących różnorodne środowiska (administrację, biznes, wojsko, sektor obywatelski czy lokalne

autorytety) – poprzez wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i kreatywności w pracach konsultacyjnych i warsztatowych związanych z przygotowaniem strategii.

10. Funkcjonowanie Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej, które – dzięki regularności spotkań, reprezentatywności, jasnemu sposobowi podejmowania decyzji, zaangażowaniu we wszystkie spotkania warsztatowe oraz stałej współpracy z doradcami ZMP – w pełni kontrolowały proces tworzenia strategii, korygując go w miarę potrzeb i utożsamiając się z efektami podejmowanych prac diagnostycznych i koncepcyjnych.

Wykaz używanych skrótów i terminów :

CWD – Centrum Wsparcia Doradczego

BDL – Bank Danych Lokalnych

GR – Grupa Robocza

JST – Jednostka Samorządu Terytorialnego

MRL – Monitor Rozwoju Lokalnego

LGD – Lokalna Grupa Działania

OF – Obszar Funkcjonalny

OKK – Obszar Kulturowo – Krajobrazowy

OZE – odnawialne Źródła Energii

PGR – Państwowe Gospodarstwo Rolne

POLTAX – System Informacji podatkowej Ministerstwa Finansów

PSC – Partnerstwo Strefy Centralnej

PZPWZ – Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego

RP – Rada Partnerstwa

RPO WZ – Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego

SC – Strefa Centralna

UE – Unia Europejska

WZ – Województwo Zachodniopomorskie

ZMP – Związek Miast Polskich

Spis treści

1.	Synteza diagnozy i założenia do strategii	10
1.1.	Podstawowe informacje o Partnerstwie	10
1.2.	Podstawowe wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych	12
1.3.	Powiązania funkcjonalne obszaru Partnerstwa Strefy Centralnej z innymi instytucjami, gminami, powiatami i obszarami funkcjonalnymi.....	17
1.4.	Potencjały, problemy i bariery ujawnione w procesie diagnostycznym	20
1.5.	Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa	28
1.6.	Kluczowe wyzwania i rekomendacje do podjęcia działań	30
1.7.	Kierunki strategicznej interwencji i współpracy	32
2.	Cele partnerstwa	34
3.	Projekty	43
3.1.	Projekty strategiczne	43
3.2.	Projekty uzupełniające.....	45
4.	Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii	46
4.1.	Instytucjonalny system wdrażania	46
4.2.	Procedura zmiany dokumentu	51
5.	System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii	52
5.1.	Monitorowanie procesu wdrażania strategii	52
5.2.	Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych	55
5.3.	Wskaźniki realizacji strategii.....	56
6.	Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych.....	60
6.1.	Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii.....	60
6.2.	Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii	62
6.3.	Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii.....	64
7.	Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów.....	65
8.	Spisy.....	69
	Spis map	69
	Spis rysunków	69
	Spis tabel	69
	Spis załączników	70

1. Synteza diagnozy i założenia do strategii

1.1. Podstawowe informacje o Partnerstwie

Partnerstwo Strefa Centralna (PSC) zostało utworzone 29 września 2020 roku (vide : „List intencyjny o ustanowieniu partnerstwa na rzecz udziału w projekcie „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” stanowiący Załącznik nr 20). Tworzy je 19 jednostek samorządu terytorialnego, w tym 3 powiaty, 6 gmin wiejskich, 9 gmin miejsko-wiejskich i jedna gmina miejska:

- Gmina Czaplinek GMW;
- Gmina Drawsko Pomorskie GMW;
- Gmina Kalisz Pomorski GMW;
- Gmina Wierzchowo GW;
- Gmina Złocieniec GMW;
- Gmina Dobra GMW;
- Gmina Łobez GMW;
- Gmina Radowo Małe GW;
- Gmina Resko GMW;
- Gmina Węgorzyno GMW;
- Gmina Brzeżno GW;
- Gmina Rąbino GW;
- Gmina Sławoborze GW;
- Gmina Świdwin GW;
- Gmina Miejska Świdwin GM;
- Gmina Połczyn-Zdrój GMW;
- Powiat Drawski;
- Powiat Łobeski;
- Powiat Świdwiński.

Partnerstwo Strefa Centralna – lokalizacja na mapie Polski

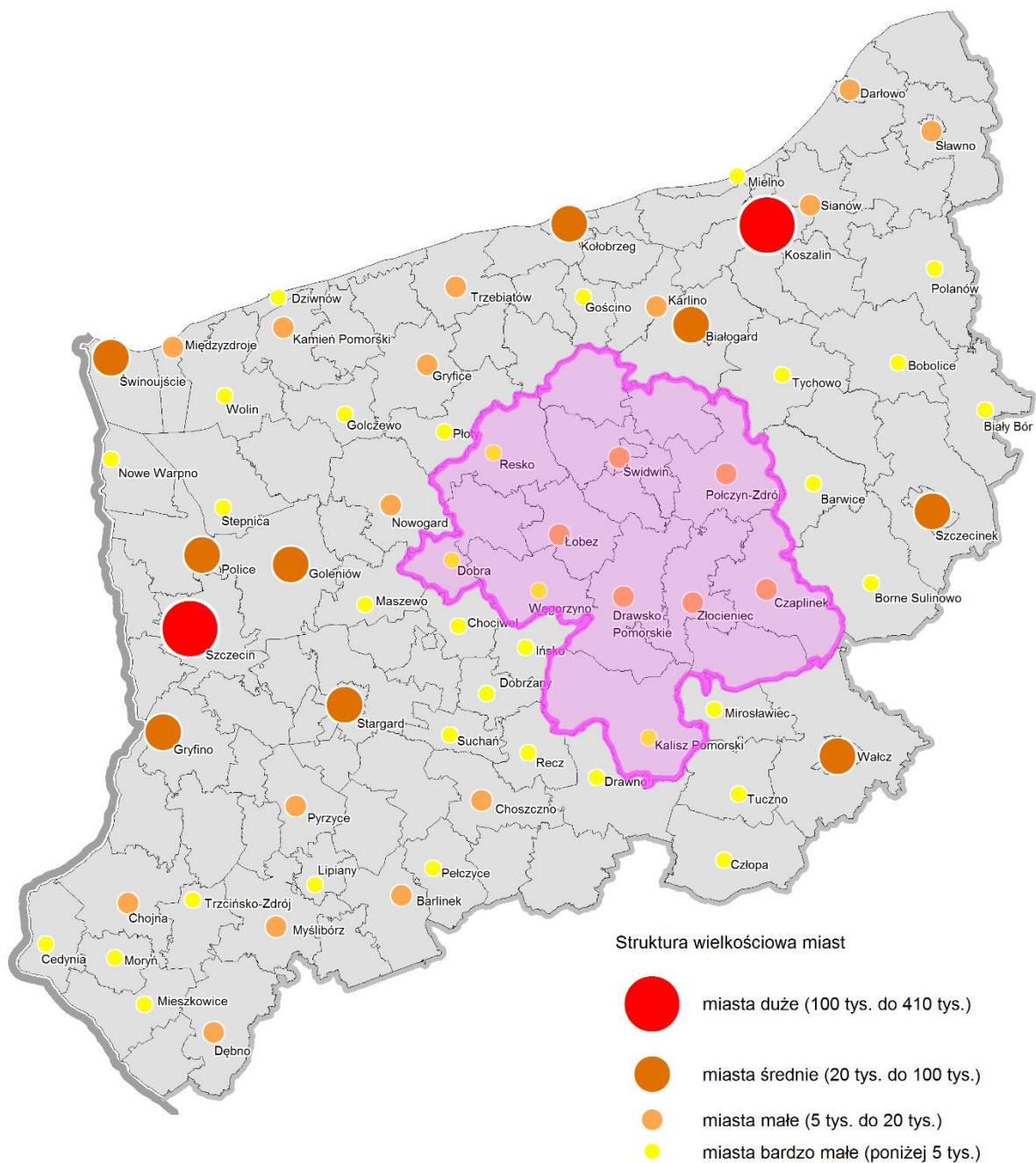


1.2. Podstawowe wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych

1.2.1. Wiodące funkcje obszaru PSC na tle układu przestrzenno-funkcjonalnego województwa zachodniopomorskiego.

- Obszar Partnerstwa PSC to rozległy obszar bez ośrodka dominującego, o silnych powiązaniach funkcjonalnych: sześć małych miast posiada wzajemnie uzupełniające się wyposażenie w podstawowe usługi (zdrowia, edukacji, kultury, handlu) – vide Mapa 1.
- Wiodące funkcje obszaru to:
 - (1) funkcja usługowa :
 - podstawowe usługi publiczne, przy czym w zakresie usług zdrowotnych i opiekuńczych wyraźnie gorsza sytuacja występuje w powiecie łobeskim (brak szpitala powiatowego);
 - dobrze rozwinięta sieć szkół zawodowych;
 - duży udział usług na rzecz wojska;
 - usługi uzdrowiskowe (Połczyn Zdrój);
 - (2) funkcja przemysłowa :
 - przemysł drzewny, elektromaszynowy, elektrotechniczny, produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych, przetwórstwo spożywcze;
 - stosunkowo słaby stopień uprzemysłowienia;
 - duży potencjał rozwoju dla branż przemysłowych i usługowych zorientowanych na wykorzystanie OZE;
 - (3) funkcja rolnicza :
 - duże gospodarstwa rolne, gospodarka wielkotowarowa;
 - średnie jakościowo warunki naturalne do prowadzenia działalności rolniczej);
 - (4) funkcja turystyczna :
 - duży potencjał rozwojowy, na znacznej części obszaru PSC znakomite warunki do rozwoju ekoturystyki, turystyki wodnej i wędkarstwa.
- Obszar PSC nie do końca wpisuje się w zdefiniowane w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego wyznaczniki pozycji województwa w krajowej i europejskiej przestrzeni (np. nadmorskie położenie, bliskość trzech metropolii europejskich: Berlina, Hamburga i Kopenhagi; duże porty morskie w ujściu Odry; Odra jako oś komunikacyjna pogranicza z otoczeniem przyrodniczym).

Mapa 1 Partnerstwo Strefy Centralnej na tle rozkładu wielkościowego miast



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego WZ, Szczecin 2020

Z obszarem PSC można wiązać takie wyznaczniki typowe dla województwa zachodniopomorskiego jak:

- walory turystyczne pojezierzy oraz walory przyrodnicze i kulturowe.

- peryferyjne względem centrów gospodarczych, linii brzegowej oraz osi komunikacyjnych położenie obszaru PSC wpływa niekorzystnie na jego atrakcyjność inwestycyjną i koszty zaopatrzenia.

1.2.2. Powiązania funkcjonalne gmin i powiatów wewnątrz Partnerstwa Strefy Centralnej.

Na obszarze Partnerstwa Strefy Centralnej można wskazać kilka pozytywnych przykładów współpracy gmin, realizowanych na różnych płaszczyznach i w różnych konfiguracjach. Niektóre formy tej współpracy przyjęły wymiar zinstytucjonalizowany (udziały w spółkach, członkostwa w stowarzyszeniach lub związkach międzygminnych), inne przyjęły formy porozumień zorientowanych na realizację konkretnych przedsięwzięć i pozyskanie zewnętrznych źródeł ich finansowania. Do najbardziej znanych, efektywnych i trwających wiele lat przykładów współpracy JST na obszarze PSC należy zaliczyć:

Związek Zachodniopomorski Strefy Centralnej: funkcjonujący od 2007 roku związek komunalny 9 gmin z powiatów łobeskiego i drawskiego wraz z powiatami, który na przestrzeni ponad 13 lat zrealizował 13 kluczowych dla gmin - członków Związku inwestycji w zakresie gospodarki wodno-ściekowej na kwotę prawie 115 mln złotych, organizując również finansowanie zewnętrzne dla tych inwestycji (fundusze strukturalne UE, Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego, pożyczki i dotacje z Narodowego i Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska). <https://pojezierzedrawskie.com.pl/>

PKS Złocieniec sp. z o.o. – funkcjonująca od 2013 roku spółka transportu publicznego czterech gmin powiatu drawskiego. Spółka jest największym przewoźnikiem osób w powiecie. Codziennie z zajezdni w Złocieniu i z kwater terenu powiatu wyjeżdża do pracy 27 busów i autobusów (w tym 16 nowych zakupionych ze środków RPO WZ 2014-2020). W ramach linii regularnych Spółka wykonuje połączenia autobusowe wychodzące poza powiat drawski umożliwiając jego mieszkańcom dojazd do: Koszalina, Choszczna, Świdwina, Połczyzna Zdroju, Łobza. Oprócz przewozów umownych gminnych, autobusy Spółki dowożą młodzież powiatu drawskiego, łobeskiego i świdwińskiego do szkół ponadpodstawowych mieszczących się w Kaliszu Pom., Drawsku Pom., Złocieniu, Czaplunku, Połczyźnie Zdroju i Świdwinie. Autobusy Spółki PKS Złocieniec są najczęstszym środkiem komunikacji publicznej z których mogą skorzystać mieszkańcy powiatu drawskiego i Strefy Centralnej a najczęściej jedynym środkiem dla mieszkańców zamieszkujących wioski. <http://www.pkszlocieniec.pl/>

Międzygminne Przedsiębiorstwo Gospodarki Odpadami Sp. z o.o. w Wardyniu Górnym (por.) – funkcjonująca od 2004 r. spółka komunalna której udziałowcami są 4 gminy z powiatu świdwińskiego, 1 z drawskiego i 7 ze szczecineckiego. Spółka zarządza eksploatacją Regionalnego Składowiska Odpadów Komunalnych w Wardyniu Górnym <http://www.mpggo.pl/>

Celowy Związek Gmin R-XXI z siedzibą w Słajsinie koło Nowogardu (por. Mapa 2) – funkcjonujący od 2002 roku związek komunalny zajmuje się prowadzeniem Regionalnego Zakładu Gospodarowania Odpadami w Słajsinie (odbiór, przetwarzanie/odzysk i unieszkodliwianie dowożonych odpadów komunalnych z terenów gmin należących do Związku (28 gmin ze środkowej i północno-zachodniej części Województwa Zachodniopomorskiego, w tym wszystkie gminy z powiatu łobeskiego oraz 3 gminy z powiatu drawskiego i jedna z powiatu świdwińskiego). <https://www.czg.nowogard.pl/gospodarowanie-odpadami>

Gmina Kalisz Pomorski jako jedyna z gmin Strefy Centralnej nie zaangażowała się we współpracę z pozostałymi gminami w zakresie gospodarki odpadami.

Kontrakt Samorządowy w ramach (RPOWZ 2014-2020) – jako jedna z podstawowych form realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020, negocjacyjne narzędzie planowania i realizacji zintegrowanych przedsięwzięć istotnych dla rozwoju danego obszaru (a w konsekwencji całego regionu).

Na obszarze PSC Kontrakt Samorządowy realizowany był w ramach porozumienia pomiędzy JST szczebla powiatowego i gminnego funkcjonujących na obszarze powiatów: drawskiego, łobeskiego i świdwińskiego. Wg stanu na koniec grudnia 2020 roku, na obszarze PSC , w ramach KS objęto dofinansowaniem 16 projektów. Wartość zrealizowanych projektów : wyniosła 47 086 tys. złotych, w tym kwota dofinansowania : 33 331 tys. zł. Kontrakt Samorządowy ujawnił ogromny potencjał współpracy instytucjonalnej powiatów i szkół średnich szczególnie w zakresie szkolnictwa zawodowego¹.

Lokalne Grupy Działania - na obszarze Partnerstwa PSC funkcjonują trzy lokalne grupy działania:

¹ Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020, Uproszczone wnioski o dofinansowanie projektu zintegrowanego Konceptji Kontraktu Samorządowego Konkurs nr RPZP.KS-IZ.00-32-001/15

- LGD Partnerstwo Drawy z Liderem Wałęckim (5 gmin z powiatu drawskiego wraz z powiatem);
- LGD Centrum Inicjatyw Wiejskich (5 gmin z powiatu łobeskiego wraz z powiatem);
- LGD Powiatu Świdwińskiego (6 gmin z powiatu świdwińskiego wraz z powiatem).

Lokalne Grupy Działania funkcjonują w ramach unijnego instrumentu terytorialnego noszącego nazwę Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność, którego celem jest zmniejszenie poziomu ubóstwa i wykluczenia społecznego, zwiększenie potencjału gospodarczego oraz aktywności społecznej i zawodowej. Instrument umożliwia lokalnym społecznościom inicjowanie i realizację w sposób partycypacyjny działań rozwojowych odpowiadających na wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze danego obszaru. Lokalne Grupy Działania podczas wieloletniej działalności ogarnęły duży zakres współpracy między sektorami : publicznym, społecznym i gospodarczym, dlatego można je pokazywać jako pozytywne przykłady współpracy zarówno w wymiarze społecznym, gospodarczym jak i instytucjonalnym.

Z punktu widzenia możliwości rozwoju i poszerzenia skali współpracy obejmującej większą część obszaru PSC największy potencjał tkwi (poza LGD) w lokalnych organizacjach turystycznych, które działają już w kilku miejscowościach. Tak jak w przypadku LGD, w każdym LOT obowiązkowe jest członkostwo przynajmniej jednej gminy na obszarze której działa LOT. Wspólnota interesów gmin i przedsiębiorców branży turystycznej wskazuje na zasadność powołania subregionalnej LOT, do której być może przystąpiłyby gminy i przedsiębiorcy z sąsiednich gmin (np. powiatu szczecineckiego lub wałęckiego).

Ze względu na skalę problemów społecznych Strefy Centralnej, wspólnych dla wszystkich gmin, konieczna wydaje się również integracja działań organizacji zajmujących się patologiami społecznymi, problemami osób niepełnosprawnych oraz problematyką wyłączenia społecznego.

Rozwijanie sprawdzonych oraz szukanie nowych, efektywnych form współpracy między JST z obszaru Strefy Centralnej, między JST a innymi instytucjami publicznymi, jak również między różnymi organizacjami reprezentującymi sektory: publiczny, społeczny i gospodarczy jest niezwykle ważne ze względu na skalę problemów i złożoność procesów społecznych i gospodarczych jakie występują na obszarze PSC.

Mapa 2 Lokalizacja komunalnych instalacji do składowania i przetwarzania odpadów



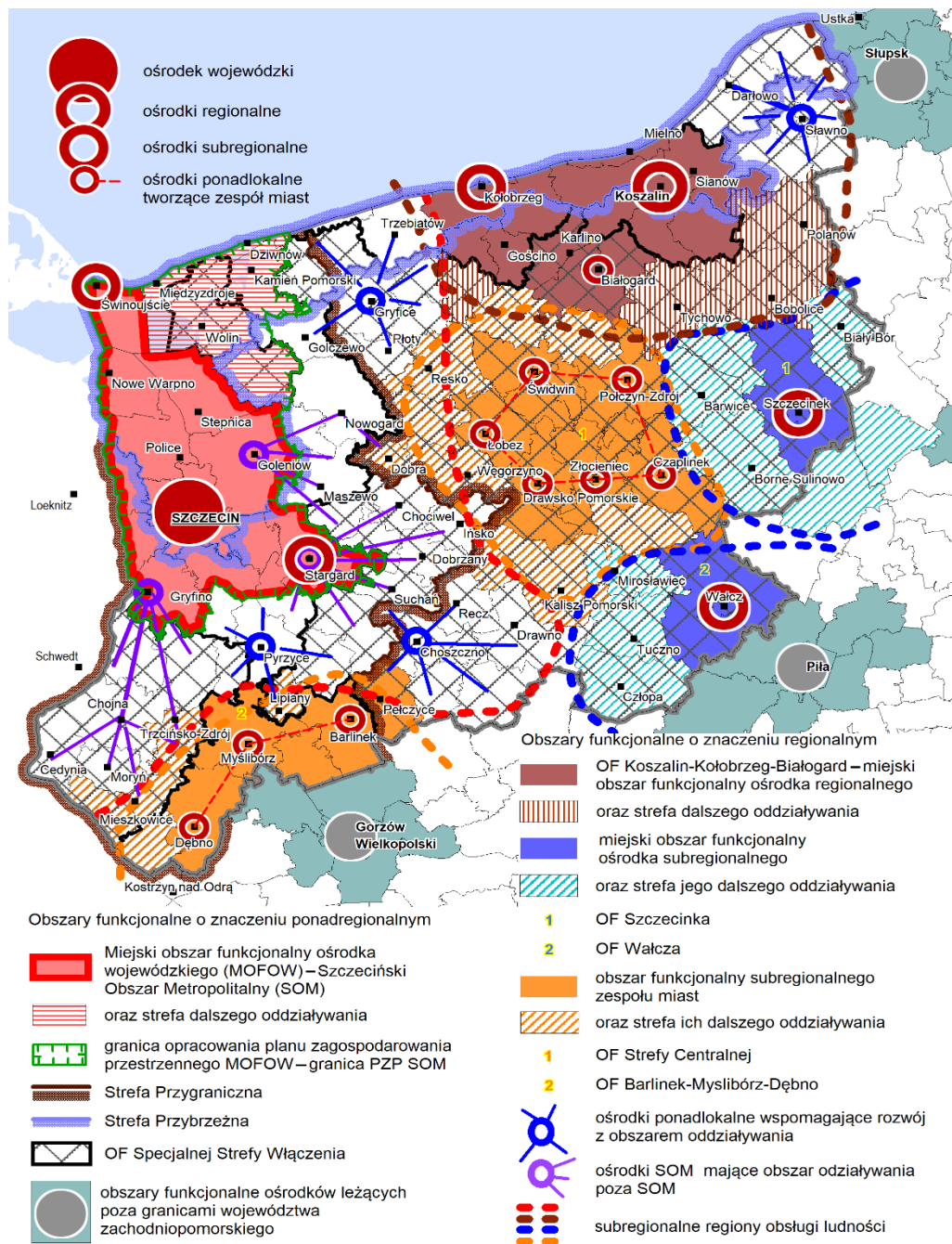
Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego WZ, Szczecin 2020

1.3. Powiązania funkcjonalne obszaru Partnerstwa Strefy Centralnej z innymi instytucjami, gminami, powiatami i obszarami funkcjonalnymi

Analizując zasoby i potencjały współpracy w wymiarze instytucjonalnym, nie sposób nie wspomnieć o gminach i powiatach sąsiadujących ze Strefą Centralną, które najczęściej tworzą inne obszary funkcjonalne lub Partnerstwa (vide Mapa 3) :

- OF Koszalin – Kołobrzeg – Białogard: słabe powiązania i współpraca, głównie w ramach Związku Miast i Gmin Dorzecza Parsęty (vide poniżej),
- OF Szczecinek (Partnerstwo Powiatu Szczecineckiego): powiązania i współpraca w zakresie :
 - turystyki (wspólne zagospodarowanie zasobu jezior i lasów);
 - edukacji (wojewódzka sieć centrów nauki (specjalizacje);
 - komunikacji (korzystanie z rewitalizowanej linii kolejowej 210 i publicznego transportu autobusowego);
 - gospodarki odpadami (udział Szczecinka i gmin z powiatu szczecineckiego w spółce zarządzającej instalacją do składowania i przetwórstwa odpadów w Wardyniu Górnym,
- OF Wałcz (Partnerstwo Powiatu Wałeckiego): powiązania i współpraca w zakresie:
 - edukacji (wojewódzka sieć centrów nauki – vide również OF Szczecinek);
 - turystyki (wspólne zagospodarowanie zasobu jezior i lasów);
- OF Specjalna Strefa Włączenia (sąsiednie gminy i powiaty nie tworzące regionalnych ośrodków funkcjonalnych (np. Goleniów/Nowogard, Choszczno, Gryfice): generalnie słabe powiązania i współpraca za wyjątkiem:
 - gospodarki odpadami – vide Związek Celowy RXXI;
 - usług zdrowotnych (Zakład Opieki Leczniczej w Resku jako filia szpitala powiatowego w Nowogardzie);
- Związek Miast i Gmin Dorzecza Parsęty: 3 gminy z powiatu świdwińskiego i jedna z powiatu drawskiego : powiązania funkcjonalne i współpraca w zakresie:
 - gospodarki wodno-ściekowej;
 - ochrony środowiska przyrodniczego;
 - turystyki;
 - gospodarki odpadami (PSZOK-i);
 - społeczeństwa informacyjnego.

Mapa 3 Obszary funkcjonalne w strukturze przestrzennej województwa



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego WZ, Szczecin 2020

Duży zakres powiązań funkcjonalnych i współpracy na obszarze PSC dotyczy wojska (dostawy usług komunalnych, zapewnienie potrzeb socjalnych i kulturalnych rodzinom wojskowych i pracowników cywilnych wojska, utrzymanie publicznej infrastruktury technicznej na potrzeby wojska, itp.)

Współpraca z wojskiem stanowi duży potencjał do rozwoju:

- produktów turystycznych zorientowanych na aspekty militarne i sprawnościowe (wykorzystanie infrastruktury wojskowej do organizacji obozów młodzieżowych, szkół przetrwania, itp.);
- promocji turystycznej obszaru przy okazji masowych imprez, festynów z udziałem wojska (np. Air Show w Świdwinie, zloty samochodów terenowych na poligonie drawskim).

1.4. Potencjały, problemy i bariery ujawnione w procesie diagnostycznym

1.4.1. Potencjały

Potencjały obszaru partnerstwa to przede wszystkim posiadane zasoby, oferowane produkty i usługi, które przynoszą lub mogą przynieść korzyści bezpośrednie (dochody) lub pośrednie poprzez wytworzenie wartości istotnej dla.

Grupa Robocza Partnerstwa PSC zidentyfikowała i oceniła poniższe zasoby (Tabela 1) i produkty (Tabela 2).

Tabela 1 Ranking zasobów Partnerstwa PSC zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań

Nazwa zasobu	Znaczenie dla obszaru
Poligon drawski - Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych	7,50
Lotnisko Wojskowe Świdwin	7,50
Drawski Park Krajobrazowy	8,00
Rzeki: Drawa i Rega oraz jeziora (np. jeziora: Drawsko, Siecino, Bukowiec)	8,17
Status Obszary Natura 2000 (największy obszar ochrony ptaków w WZ)	7,00
Kompleksy leśne	8,17
Obszary rolne - zwarte, o dużej powierzchni	6,83
Rozpoznawalność obszaru jako związanego z wojskiem i turystyka wodną	6,58
Zabytki: zamek w Świdwinie, Siemczyno, młyn nad Starą Regą w Tarnowie	6,67
Pozostałe zabytki (obiekty sakralne, budownictwo szachulcowe, Wzgórze Borków)	5,83
Dziedzictwo kulturowe, tradycje, tożsamość mieszkańców	2,50
Baza noclegowa (turystyka)	7,00
Park Wodny Relax w Świdwinie	5,92
Gospodarstwa agroturystyczne	4,50
Baza i infrastruktura kajakowa (w tym szlak im. Jana Pawła II)	8,00
Infrastruktura szlaków turystycznych i przyrodniczych (rowery, kajaki, konie, nordic walking)	4,00

Szkoły branżowe	6,00
Centrum Popularyzujące Naukę w Świdwinie	7,50
Spółka autobusowa PKS Złocieniec	5,00
Drawskie Centrum Specjalistyczne - szpital powiatowy	5,92
Szpital Powiatowy w Połczynie Zdroju	5,83
Instrukcja instytucji opieki społecznej	4,08
Infrastruktura sportowa	5,33
Infrastruktura drogowa i kolejowa	5,75
Infrastruktura techniczna (WOD-KAN, CIEPŁO, GAZ)	6,00
Infrastruktura techniczna (GOSP.ODPADAMI)	5,58
Infrastruktura techniczna (INTERNET SZEROKOPASMOWY)	4,83
Funkcjonowanie LGD - trzy na terenie Partnerstwa	7,08
Administracja powiatowa - 3 Starostwa Powiatowe	6,92
Centrum Aktywizacji Biznesu w Świdwinie	4,50
Strefa Przemysłowa w Łobzie	5,25
Związek Zachodniopomorskiej Strefy Centralnej	5,67
Regionalne Centrum Odzysku i Recyklingu w Wardyniu Górnym	7,00
Zakłady Lecznictwa Uzdrawiskowego	8,00
Firmy: Browar Połczyn-Zdrój, Kabel - Technik, KPPD Szczecinek, Ferro Plast	8,50
Duża aktywność mieszkańców (NGO-s, koła gospodyń wiejskich)	4,50

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2 Ranking produktów Partnerstwa PSC zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań

Nazwa produktu	Wartość dodana dla partnerstwa	Potencjał i perspektywy rozwoju
Usługi na rzecz wojska	7,00	8,00
Oferta usług z grupy Ekoturystyka	4,00	8,50
Oferta usług z grupy Agroturystyka	3,50	7,50
Oferta turystyczna obiektów typu Siemczyno, Młyn nad Starą Regą, Pałac Cieszyno	6,00	8,00
Oferta usług z grupy Turystyka wodna	4,92	9,00
Festyn lotniczy w Świdwinie	4,33	6,00
Oferta Parku Wodnego Relax w Świdwinie	5,00	6,00
Oferta sportowo-rekreacyjna (np.Bieg o strzałe w Resku, Bieg Borków, Dycha Świdwińska, Wyścigi crossowe w Połczynie, MTB wyścigi rowerów górskich w Połczynie, Święto Wody w Brzezynie)	3,42	6,00
oferta dla kajakarzy	6,50	8,00
Oferta edukacyjna szkół średnich	4,33	7,50

Oferta edukacyjna Centrum Popularyzującego Naukę w Świdwinie	3,50	8,00
Produkty rolne (nie przetworzone)	6,17	5,75
Produkty przetwórstwa rolnego	4,92	6,92
Produkty przetwórstwa drewna (np.. IKEA Resko)	4,42	8,00
Produkty gospodarki leśnej	4,42	6,00
Produkty oparte na OZE	3,83	7,58
Produkty innych branż funkcjonujących już na obszarze (branże: elektrotechnika, produkcja plastików, odzież ochronna)	6,00	6,17
Nowe działalności gospodarcze (jakie) (np.. w nowych strefach gosp. w Świdwinie i w Łobzie)	2,00	6,42
Oferta usług opiekuńczo-rehabilitacyjnych (np.. Centrum opiekuńczo - rehabilitacyjne w Resku)	5,00	6,00
Oferta usług uzdrowiskowych (Połczyn Zdrój)	5,08	7,00
Oferta usług medycznych (szpitale, podstawowa opieka lekarska)	4,08	4,00
Oferta dla turystyki kwalifikowanej (z wyłączeniem turystyki wodnej)	5,00	7,00
Oferta LGD	5,08	5,25
Oferta Powiatowego Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Drawsku Pomorskim		
Święto Drawy w Złocieńcu, Baba Wielkanocna, Jarmark Ogórkowy, Festiwal Orkiestr Łobez	4,00	5,00
Oferta dla wędkarzy	4,00	7,00
Oferta dla żeglarzy	4,00	5,50

Źródło: Opracowanie własne.

1.4.2. Problemy, bariery

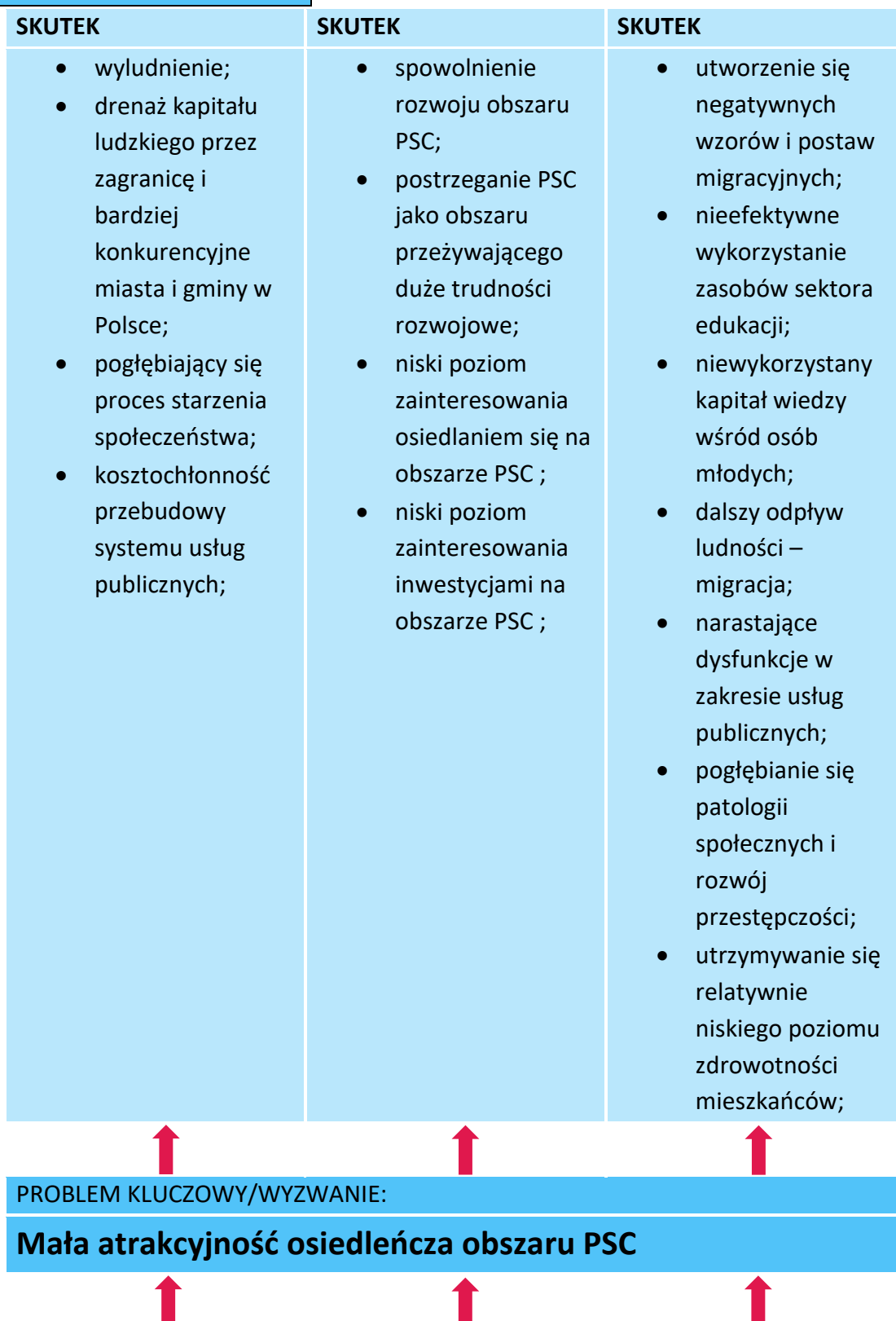
Brak dużych ośrodków miejskich, bezrobocie lub niskopłatne miejsca pracy, oraz problemy społeczne związane z upadkiem PGR-ów ograniczają możliwości rozwojowe obszaru. Jest to przyczyną ruchów migracyjnych prowadzących do depopulacji terenów wiejskich.

Drzewo problemów do jedno z najbardziej popularnych narzędzi diagnostycznych pozwalających zidentyfikować najważniejsze problemy, przyczyny ich powstawania oraz przewidywane skutki oddziaływania.

Grupa Robocza Partnerstwa PSC analizując dokumenty strategiczne poszczególnych gmin i powiatów a także uwzględniając wnioski z badań ankietowych mieszkańców, młodzieży i lokalnych liderów wypracowała poniższą strukturę tzw. „drzewa problemów” dla obszaru PSC w wymiarach: społecznym, gospodarczym i środowiskowo - przestrzennym.

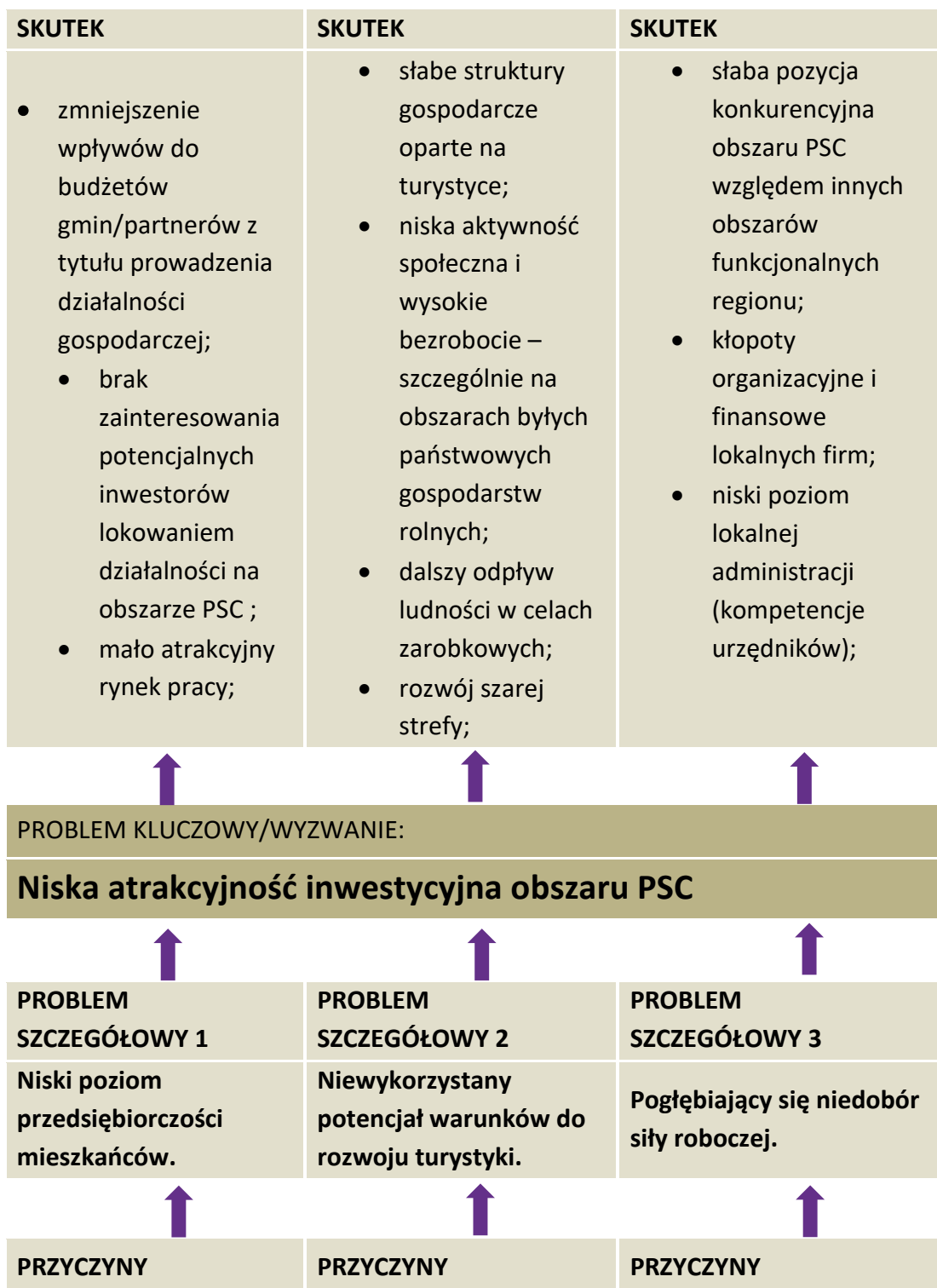
DRZEWO PROBLEMÓW PARTNERSTWA STREFA CENTRALNA

Drzewo problemów - wymiar społeczny



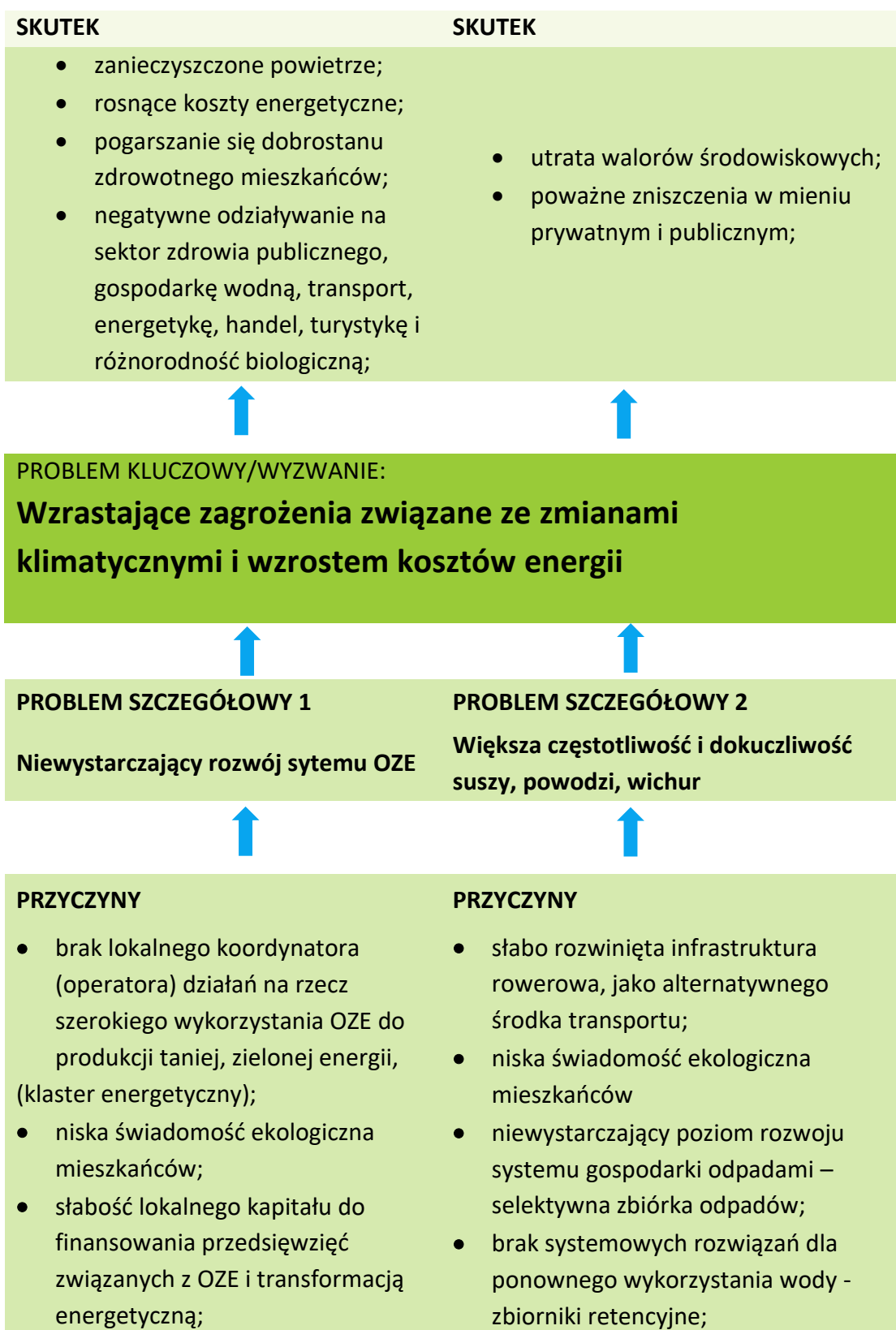
PROBLEM SZCZEGÓŁOWY 1	PROBLEM SZCZEGÓŁOWY 2	PROBLEM SZCZEGÓŁOWY 3
Niekorzystne zmiany demograficzne i zjawiska społeczne	Niekorzystna dostępność komunikacyjna.	Wyższa konkurencyjność usług publicznych oferowanych poza obszarem PSC
↑	↑	↑
PRZYCZYNY	PRZYCZYNY	PRZYCZYNY
<ul style="list-style-type: none"> • depopulacja; • niski przyrost naturalny; • malejący udział ludzi młodych w strukturze demograficznej mieszkańców; • starzenie się społeczności lokalnej; • brak zastępowalności pokoleń; • emigracja; • wysoka przestępczość i poziom patologii społecznych; 	<ul style="list-style-type: none"> • niewystarczający system komunikacji/transportu publicznego; • niewystarczająca sieć dróg i kolei o wysokich parametrach technicznych i eksploatacyjnych; • słaba dostępność do głównych miast województwa: Szczecina i Koszalina; • Niedostępność szerokopasmowego Internetu na wsi; 	<ul style="list-style-type: none"> • niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy; • słaba oferta kulturalna • utrudniony dostęp do służby zdrowia; • niska jakość usług publicznych; • ubóstwo społeczne; • brak mieszkań o odpowiednim standardzie; • brak przygotowania JST do organizowania i wspierania różnorodnych form rozwoju budownictwa mieszkaniowego;

Drzewo Problemów - wymiar gospodarczy



<ul style="list-style-type: none"> • szok transformacyjny; • słaby poziom edukacji młodzieży w zakresie przedsiębiorczości; • niska ranga przedsiębiorczości w działalności JST; • słabość organizacji zrzeszających przedsiębiorców; 	<ul style="list-style-type: none"> • znaczny udział obszarów chronionych; • uciążliwość poligonów wojskowych; • brak atrakcyjnych ofert inwestycyjnych; • słaba dostępność komunikacyjna; • niedostatek nowoczesnych miejsc noclegowych; • bariery instytucjonalne; • deficyty w zakresie innowacyjności; • niski poziom przygotowania zawodowego pracowników branży turystycznej; • słaba, rozdrobniona promocja turystyczna obszaru; • niski stopień integracji środowiska turystycznego; • niski poziom współpracy branży turystycznej z lokalnymi władzami samorządowymi; 	<ul style="list-style-type: none"> • niska zdolność lokalnego kapitału do finansowania inwestycji; • odpływ pracowników fizycznych do firm poza obszarem PSC (lepsze warunki pracy); • odpływ wykwalifikowanej siły roboczej do firm i instytucji funkcjonujących poza obszarem (lepsze warunki pracy i rozwoju osobistego); • apatia i utrwalone negatywne wzorce zachowań w społecznościach popegeerowskich;
---	--	--

Drzewo problemów - wymiar środowiskowy



- niski stopień wiedzy wśród mieszkańców, urzędników i przedsiębiorców o możliwości wykorzystania odnawialnych źródeł energii dla potrzeb gospodarczych i komunalnych;
- niewystarczający system gospodarki obiegu zamkniętego;

Zidentyfikowane problemy, przyczyny ich powstania oraz skutki oddziaływania pozwoliły na następnym etapie prac diagnostycznym określić tzw. determinanty potrzeb rozwojowych (pkt. 1.5) oraz przygotować rekomendacje kierunków działań, które mogą przyczynić się do ograniczenia tych negatywnych zjawisk na życie społeczno-gospodarcze obszaru PSC (pkt. 1.6).

1.5. Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa

W zakresie wymiaru społecznego:

- Stałe zmniejszanie się liczby ludności obszaru PSC (depopulacja).
- Niski poziom urodzeń.
- Spadek liczby osób w wieku przedprodukcyjnym.
- Nasilenie się procesu starzenia się społeczności lokalnych potwierdzone wysokim współczynnikiem obciążenia demograficznego, co stawia przed całym obszarem wyzwania w zakresie społecznym, gospodarczym, ale także medycznym, socjalnym i psychologicznym.
- Rosnąca różnica liczby mieszkańców wymieniających się na rynku pracy (w wieku 20-24 i 60-64).
- Brak zastępowalności pokoleń.
- Duża część młodych ludzi opuszcza obszar PSC na etapie kształcenia wyższego, a następnie nie powraca, nie wiąże planów zawodowych z obszarem PSC, bo nie widzi tu możliwości rozwoju. Jednocześnie jednak widzi swoje duże przywiązanie do miejsca jako dobrego dla życia.
- Prognozy demograficzne nie wskazują znaczących zmian gwarantujących stabilny rozwój demograficzny.
- Większa presja na budżety gmin/partnerów obszaru PSC wynikająca z konieczności dopłat do utrzymania infrastruktury i poziomu usług realizowanych na terenie partnerstwa.

- Niski poziom dzietności będzie miał negatywny wpływ na przyszłą liczbę urodzeń, ze względu na mniejszą w przyszłości liczbę kobiet w wieku rozrodczym.
- Niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe osób młodych.
- Brak zaplecza lokalowego i przestrzeni co-workingowych dla osób chcących zakładać działalność gospodarczą.
- Wzrastające koszty jednostkowe świadczenia usług publicznych w związku ze zmniejszaniem się liczby mieszkańców.
- Poważne problemy zdrowotne mieszkańców i powszechne oczekiwanie poprawy dostępności i jakości tych usług.
- Słaby poziom tożsamości kulturowej mieszkańców.
- Rozkład więzi rodzinnych i społecznych, wysoki poziom bezrobocia oraz patologii społecznych (alkoholizm, narkomania, przemoc w rodzinie) negatywnie wpływających na poziom bezpieczeństwa publicznego.

W zakresie wymiaru gospodarczego:

- Niedostateczna oferta handlowa i usługowa.
- Zmiana profilu gospodarczego – konsekwencje szoku transformacyjnego.
- Prognozowane zmniejszenie wpływów do budżetu gmin/partnerów z obszaru PSC z tytułu prowadzenia działalności.
- Niski poziom przedsiębiorczości osób młodych.
- Niska konkurencyjność lokalnej gospodarki.
- Niewykorzystany w pełni potencjał gospodarczy w oparciu o innowacje i turystykę.
- Pogłębiający się niedobór siły roboczej wśród osób młodych, wykwalifikowanych.
- Nieatrakcyjny rynek pracy, który w ograniczonym zakresie pozwala na samorealizację, rozwój i wypełnianie aspiracji osób młodych.
- Deficyt pracowników wynikający z drenażu rynku przez firmy spoza obszaru.
- Zachodzący proces odpływu wykwalifikowanej siły roboczej.
- Relatywnie niski stopień realizacji nowych inwestycji.
- Brak atrakcyjnych ofert do inwestowania.
- Niski stopień współpracy środowiska gospodarczego z władzami samorządowymi

W zakresie wymiaru środowiskowego:

- Niska emisja z gospodarstw domowych.
- Niski standard wyposażenia w nowe piece.
- Wysoki udział węgla i drewna w produkcji ciepła.

- Niski stopień wykorzystania odnawialnych źródeł energii.
- Słabo rozwinięta infrastruktura rowerowa.
- Brak odporności klimatycznej obszaru - konieczność przygotowania całego obszaru PSC na zmiany klimatyczne (w tym infrastruktury niebieskiej i zielonej).
- Retencja/recykling tylko niewielkiej części wód deszczowych.
- Niski stopień odzysku odpadów komunalnych.
- Niska świadomość mieszkańców z zakresu ochrony środowiska.
- Ograniczenia w wykorzystaniu zasobów przyrodniczych dla rozwoju gospodarczego, w tym turystyki.
- Duża liczba zniszczonych obiektów historycznych.
- Dekapitalizacja techniczna infrastruktury komunalnej.

1.6. Kluczowe wyzwania i rekomendacje do podjęcia działań

1. Z punktu widzenia aktualnych tendencji, które identyfikuje diagnoza, najważniejsze skutki zjawisk i procesów problemowych to depopulacja, konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW), jak również wyzwania związane z potrzebami w zakresie usług publicznych.
2. Działania rozwojowe podejmowane przez Partnerstwo Strefy Centralnej powinny skupiać się na przede wszystkim na utrzymaniu walorów środowiskowych będących dużym potencjałem obszaru, powiązanych z nim działaniach wzmacniających rozwój przedsiębiorczości mieszkańców, głównie w kontekście tworzenia innowacyjnych produktów turystycznych i co istotne, działania w przyszłości muszą uwzględniać wymiar społeczny oraz działania związane z budowaniem wysokiej jakości życia poprzez adekwatną infrastrukturę, dostęp do usług i atrakcyjnych miejsc pracy, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa we wszystkich wymiarach życia, pracy i działalności mieszkańców.
3. Z punktu widzenia wyzwań związanych ze środowiskiem należy je skorelować z szeregiem inicjatyw prośrodowiskowych, które będą finansowane zarówno z poziomu rządowego, regionalnego, jak również powiązanego ze środkami UE. Kluczowe jest działanie na rzecz rozwijania i modernizacji infrastruktury w tym zakresie, jak również korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną.

4. W kontekście demografii i usług społecznych główne wyzwanie jest związane ze starzeniem się społeczności lokalnej i tworzeniem usług skierowanych do dzieci, młodzieży oraz osób starszych. Przestrzeń do realizacji tzw. projektów miękkich jest dość szeroka i w sposób elastyczny może być dopasowana do zmieniających się realiów.
5. Potencjał ekonomiczny i atrakcyjność inwestycyjna wymaga działań ukierunkowanych na wzmocnienie sektora turystyki i szkolnictwa zawodowego dopasowanego do kierunków rozwoju przyjętych w PSC.
6. Bardzo istotna dla rozwoju obszaru powinna być współpraca międzysamorządowa, międzysektorowa, szczególnie współpraca administracji samorządowej z wojskiem i lokalnymi przedsiębiorcami. W tym kontekście również warto podkreślić rolę organizacji o charakterze doradczym i okołobiznesowym (Lokalne Grupy Działania, Lokalne Organizacje Turystyczne).
7. W ramach obszaru funkcjonalnego kluczowe jest podjęcie próby mocniejszego zintegrowania działań wokół powiązań liniowych wprost integrujących przestrzennie i funkcjonalnie obszar PSC.
8. Integrowanie działań wspierających rozwój poszczególnych gmin/partnerów w obszarze powinno następować niezależnie od ich granic administracyjnych w celu optymalnego wykorzystania ich lokalnych i regionalnych potencjałów. Obejmuje to również przeciwdziałanie marginalizacji całego obszaru, wszystkich gmin o spowolnionym wzroście, stagnujących, jak też wyludniających się.
9. W kontekście działań wokół powiązań funkcjonalnych ważna będzie eliminacja lub ograniczanie występujących lub potencjalnych konfliktów przestrzennych. Konflikty przestrzenne utrudniają funkcjonowanie terenów, generują chaos przestrzenny (w tym chaotyczny proces suburbanizacji) i znaczne koszty społeczne.
10. Dla wzmocnienia indywidualnego charakteru Strefy Centralnej należy kształtować rozwój określonych funkcji poszczególnych gmin, z uwzględnieniem specjalizacji i wzajemnej komplementarności funkcji. Funkcjonalny ład przestrzenny może stanowić podstawę współpracy i racjonalności działań podejmowanych przez podmioty publiczne, gospodarcze i mieszkańców – użytkowników obszaru PSC.
11. Wzmocnienie wiodących funkcji obszaru PSC:
 - (1) usługowej (usługi wewnątrz partnerstwa, z dużym udziałem usług związanych z wojskiem, usługi uzdrowiskowe),

(2) turystycznej (duży potencjał rozwojowy, na znacznej części obszaru PSC znakomite warunki do rozwoju ekoturystyki, turystyki wodnej i wędkarstwa).

12. Bardzo pożądanym mechanizmem powinno być osiągnięcie korzystnej zmiany poprzez efekt skali. Tego typu działania są możliwe do osiągnięcia chociażby w ramach przeciwdziałania zanieczyszczeniu powietrza, zintegrowania polityk niskoemisyjnych, działań związanych z transformacją energetyczną.
13. Szczególną uwagę podczas planowania działań rozwojowych należy zwrócić na ochronę walorów środowiskowych, przyrodniczych, kulturowych walorów przestrzeni. Wymienione walory to nie tylko zasób, który winniśmy przekazać przyszłym pokoleniom, ale także wyróżnik jakości życia i lokalnej tożsamości mieszkańców obszaru PSC.

Na podstawie w/w rekomendacji zestawiono propozycje kierunków strategicznej interwencji i współpracy (Tabela 3), które stanowiły podstawę do sformułowania celów strategicznych i listy kluczowych projektów strategicznych określonych odpowiednio w rozdziałach 2 i 3.

1.7. Kierunki strategicznej interwencji i współpracy

Tabela 3 Kierunki strategicznej interwencji i współpracy

WYMIAR	KIERUNEK STRATEGICZNEJ INTERWENCJI I WSPÓŁPRACY
SPOŁECZNY	Poprawa jakości, rozszerzenie zakresu i optymalizacja kosztów świadczenia niektórych usług publicznych, w szczególności dotyczących : komunikacji publicznej, specjalistycznej opieki zdrowotnej oraz opieki nad ludźmi starszymi i niepełnosprawnymi.
	Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa publicznego i osobistego poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, w tym wykorzystanie potencjału organizacyjnego i znaczenia na obszarze Strefy Centralnej Ochotniczych Straży Pożarnych, Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego i Straży Rybackiej.
GOSPODARCZY	Korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną.

	Rozwój i wzmacnianie przedsiębiorczości mieszkańców.
	Wzmocnienie sektora turystyki (wspólne : marka, produkty, promocja, inwestycje).
	Rozwój szkolnictwa zawodowego - dopasowanego do kierunków rozwoju w PSC i zorientowanego na uzgodnioną przez partnerów specjalizację szkół.
ŚRODOWISKOWO - PRZESTRZENNY	Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu powietrza, zintegrowanie polityk niskoemisyjnych i działań związanych z transformacją energetyczną gmin.
	Przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatycznych.
	Ochrona i odpowiedzialna eksploatacja walorów przyrodniczych i kulturowych walorów przestrzeni.
	Eliminacja lub ograniczanie występujących lub potencjalnych konfliktów przestrzennych.
	Integracja gospodarki odpadami. Gospodarka obiegu zamkniętego.
INSTYTUCJONALNY	Zintegrowanie współpracy JST przez zwiększenie aktywności w istniejących już strukturach organizacyjnych (np. PKS Złocieniec, Związek Zachodniopomorskiej Strefy Centralnej, Lokalne Grupy Działania, Lokalne Organizacje Turystyczne) i tworzenie nowych, w obliczu wyzwań i problemów niemożliwych do rozwiązania przez pojedyncze JST (np. klastr energetyczny, planowanie przestrzenne w skali powiatu a nawet całego obszaru).
	Wybór optymalnych form i zwiększenie efektywności współpracy administracji samorządowej z wojskiem i przedsiębiorcami.

Źródło: Opracowanie własne.

2. Cele partnerstwa

W niniejszym rozdziale – na podstawie przeprowadzonych prac diagnostycznych, a także w oparciu o zdefiniowane wyzwania (patrz: rozdział 1) oraz długofalowe trendy i przewidywania dotyczące zmian istotnych uwarunkowań rozwojowych – sformułowano cel nadrzędny i cele strategiczne dla Partnerstwa Strefy Centralnej w horyzoncie roku 2030 (z perspektywą do roku 2035) – por. Rysunek 1.

Cele dla PSC wpisują się w cele określone w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 - cele polityki regionalnej do roku 2030. Są one również w pełni zgodne z celami regionu określonymi w dokumencie Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030.

Cel nadrzędny stanowi przyczynę zawarcia partnerstwa i będzie niezmienny w całym okresie jego trwania. Oparty jest o kluczowe wartości, wokół których zawiązało się i chce działać partnerstwo.

Do określenia celów strategicznych w pierwszej kolejności wykorzystano zidentyfikowane w procesie diagnostycznym **kluczowe wyzwania i kierunki interwencji**.

Każdy z celów został poniżej krótko opisany i scharakteryzowany, z uwzględnieniem :

- problemów na jakie odpowiada,
- potencjałów obszaru, które będą wykorzystywane i wzmacniane w trakcie dążenia do jego osiągnięcia;
- wyzwań i kierunków strategicznej interwencji, z którymi cel jest powiązany;
- zakresu terytorialnego oddziaływania.

Rysunek 1 Struktura celów Partnerstwa Strefy Centralnej



Źródło: Opracowanie własne.

Cel 1 : Poprawa warunków do rozwoju przedsiębiorczości.

Główny problem, na który odpowiadamy:

- Niska atrakcyjność inwestycyjna obszaru PSC.

Wynika ona m.in. z:

- szoku transformacyjnego;
- niskiego poziomu przedsiębiorczości mieszkańców;
- niskiej rangi przedsiębiorczości w działalności JST;
- niskiego poziomu edukacji młodzieży w zakresie przedsiębiorczości;
- słabości organizacji zrzeszających przedsiębiorców;
- apatii i utrwalonych wzorców zachowań w społecznościach popegeerowskich;
- niskiej zdolności lokalnego kapitału do finansowania inwestycji;
- odpływu wykwalifikowanej siły roboczej do firm i instytucji funkcjonujących poza obszarem (lepsze warunki pracy i rozwoju osobistego).

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- zasoby kadrowe i materialne oraz know-how lokalnych grup działania (LGD);
- powiatowe urzędy pracy;
- oferta edukacyjna szkół średnich;
- oferta edukacyjna Centrum Popularyzującego Naukę w Świdwinie;
- zasoby lokalowe JST.

Wyzwania, do których nawiązujemy:

- depopulacja;
- wzmocnienie sektora turystyki i szkolnictwa zawodowego dopasowanego do kierunków rozwoju przyjętych w PSC;
- konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW) .

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin tworzących PSC .

Kierunki działań:

- rozwój i wzmocnianie przedsiębiorczości mieszkańców;
- rozwój szkolnictwa zawodowego - dopasowanego do kierunków rozwoju w PSC i zorientowanego na uzgodnioną przez partnerów specjalizację szkół.

Cel 2 : Poprawa efektywności zarządzania w JST.

Główne problemy, na które odpowiadamy:

- Mała atrakcyjność osiedleńcza obszaru PSC (wymiar społeczny).
- Niska atrakcyjność inwestycyjna obszaru PSC (wymiar gospodarczy).

Wynikają one m.in. z:

- Wyższa konkurencyjność usług publicznych oferowanych poza obszarem PSC.

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- oferta edukacyjna szkół średnich;
- oferta edukacyjna Centrum Popularyzującego Naukę w Świdwinie;
- powiatowe urzędy pracy;

Wyzwania, do których nawiązujemy:

- przeciwdziałanie marginalizacji całego obszaru;
- depopulacja;
- potrzeby w zakresie usług publicznych;
- wzmocnienie wiodących funkcji obszaru PSC: usługowej i turystycznej;
- konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW);
- korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną;
- zintegrowanie działań wokół powiązań liniowych wprost integrujących przestrzennie i funkcjonalnie obszar PSC.

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin tworzących PSC.

Kierunki działań:

- rozwój szkolnictwa zawodowego - dopasowanego do kierunków rozwoju w PSC i zorientowanego na uzgodnioną przez partnerów specjalizację szkół;
- integracja gospodarki odpadami. Gospodarka obiegu zamkniętego;
- zintegrowanie współpracy JST przez zwiększenie aktywności w istniejących już strukturach organizacyjnych (np. PKS Złocieniec, Związek Zachodniopomorskiej Strefy Centralnej, Lokalne Grupy Działania, Lokalne Organizacje Turystyczne) i tworzenie nowych, w obliczu wyzwań i problemów niemożliwych do rozwiązania przez pojedyncze JST (np. klaster energetyczny, planowanie przestrzenne w skali powiatu a nawet całego obszaru);
- wybór optymalnych form i zwiększenie efektywności współpracy administracji samorządowej z wojskiem i przedsiębiorcami.

Cel 3 : Zrównoważona turystyka oparta na endogenicznych zasobach przyrodniczych i krajobrazowych.

Główny problem, na który odpowiadamy:

- Niska atrakcyjność inwestycyjna obszaru PSC (wymiar gospodarczy).

Wynika ona m.in. z:

- Niewykorzystany potencjał warunków do rozwoju turystyki.

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- usługi ekoturystyczne, agroturystyczne;
- obiekty zabytkowe typu Siemczyno, Młyn nad Starą Regą, Pałac Cieszyno;
- usługi z grupy turystyka wodna;
- imprezy i festyny organizowane przez wojsko (np. festyn lotniczy w Świdwinie);
- Park Wodny Relax w Świdwinie;
- turystyka kajakowa;
- Uzdrowisko w Połczynie Zdroju;
- turystyka kwalifikowana;
- warunki naturalne do rozwoju wędkarstwa;
- zasoby jezior i rzek.

Wyzwania, do których nawiązujemy:

- wzmocnienie sektora turystyki i szkolnictwa zawodowego dopasowanego do kierunków rozwoju przyjętych w PSC;
- wzmocnienie wiodących funkcji obszaru PSC: usługowej i turystycznej;
- konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW);
- zintegrowanie działań wokół powiązań liniowych wprost integrujących przestrzennie i funkcjonalnie obszar PSC;
- eliminacja lub ograniczanie występujących lub potencjalnych konfliktów przestrzennych;
- ochrona walorów środowiskowych, przyrodniczych, kulturowych walorów przestrzeni;
- korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną.

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin tworzących PSC

Kierunki działań:

- rozwój i wzmocnianie przedsiębiorczości mieszkańców;
- wzmocnienie sektora turystyki (wspólne : marka, produkty, promocja, inwestycje);
- rozwój szkolnictwa zawodowego - dopasowanego do kierunków rozwoju w PSC i zorientowanego na uzgodnioną przez partnerów specjalizację szkół;
- ochrona i odpowiedzialna eksploatacja walorów przyrodniczych i kulturowych walorów przestrzeni;

- eliminacja lub ograniczanie występujących lub potencjalnych konfliktów przestrzennych;
- zwiększenie poziomu bezpieczeństwa publicznego i osobistego poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, w tym wykorzystanie potencjału; organizacyjnego i znaczenia na obszarze Strefy Centralnej Ochotniczych Straży Pożarnych, Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego i Straży Rybackiej;
- wybór optymalnych form i zwiększenie efektywności współpracy administracji samorządowej z wojskiem i przedsiębiorcami.

Cel 4 : Rewitalizacja zdegradowanych społecznie i ekonomicznie obszarów wiejskich.

Główne problemy, na które odpowiadamy:

- Mała atrakcyjność osiedleńcza obszaru PSC.
- Niska atrakcyjność inwestycyjna obszaru PSC.

Wynikają one m.in. z:

- szoku transformacyjnego;
- niekorzystnych zmian demograficznych i zjawisk społecznych;
- niekorzystnej dostępności komunikacyjnej;
- wyższej konkurencyjności usług publicznych oferowanych poza obszarem PSC

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- usługi ekoturystyczne, agroturystyczne;
- usługi z grupy turystyka wodna;
- zasoby kadrowe i materialne oraz know-how lokalnych grup działania (LGD);
- powiatowe urzędy pracy;

Wyzwania, do których nawiązujemy:

- przeciwdziałanie marginalizacji całego obszaru;
- starzenie się społeczności lokalnej;
- depopulacja;
- potrzeby w zakresie usług publicznych;

- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa we wszystkich wymiarach życia, pracy i działalności mieszkańców;
- konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW).

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin wiejskich i miejsko-wiejskich tworzących PSC

Kierunki działań:

- rozwój i wzmocnienie przedsiębiorczości mieszkańców;
- poprawa jakości, rozszerzenie zakresu i optymalizacja kosztów świadczenia niektórych usług publicznych;
- zwiększenie poziomu bezpieczeństwa publicznego i osobistego poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, w tym wykorzystanie potencjału organizacyjnego i znaczenia na obszarze Strefy Centralnej Ochotniczych Straży Pożarnych, Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego i Straży Rybackiej.

Cel 5 : Poprawa jakości i dostępności usług publicznych .

Główny problem, na który odpowiadamy:

- Mała atrakcyjność osiedleńcza obszaru PSC

Wynika ona m.in. z:

- niekorzystnej dostępności komunikacyjnej;
- wyższej konkurencyjności usług publicznych oferowanych poza obszarem PSC.

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- oferta edukacyjna szkół średnich
- powiatowe urzędy pracy;

Wyzwania, do którego nawiązujemy:

- starzenie się społeczności lokalnej;
- depopulacja;
- potrzeby w zakresie usług publicznych;

- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa we wszystkich wymiarach życia, pracy i działalności mieszkańców;
- wzmocnienie wiodących funkcji obszaru PSC: usługowej i turystycznej.

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin tworzących PSC

Kierunki działań:

- poprawa jakości, rozszerzenie zakresu i optymalizacja kosztów świadczenia niektórych usług publicznych;
- zwiększenie poziomu bezpieczeństwa publicznego i osobistego poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, w tym wykorzystanie potencjału organizacyjnego i znaczenia na obszarze Strefy Centralnej Ochotniczych Straży Pożarnych, Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego i Straży Rybackiej.

Cel 6 : Zwiększenie odporności na zmiany klimatu.

Główny problem, na który odpowiadamy:

- Wzrastające zagrożenia związane ze zmianami klimatycznymi i wzrostem kosztów energii.

Wynikają one m.in. z:

- niewystarczającego rozwoju systemu OZE;
- większej częstotliwości i dokuczliwości suszy, powodzi, wicher.

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

- oferta edukacyjna szkół średnich
- oferta edukacyjna Centrum Popularyzującego Naukę w Świdwinie
- zasoby Odnawialnych Źródeł Energii
- zasoby jezior i rzek

Wyzwania, do których nawiązujemy:

- konieczność transformacji gospodarki na przyjazną środowisku oraz opartą na wiedzy (GOW);

- korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną;
- zintegrowanie polityk niskoemisyjnych, działań związanych z transformacją energetyczną;
- ochrona walorów środowiskowych, przyrodniczych, kulturowych walorów przestrzeni.

Obszar docelowy: obszar wszystkich gmin tworzących PSC

Kierunki działań:

- korzystanie z odnawialnych źródeł energii i transformowanie gospodarki PSC na bardziej wydajną i ekologiczną;
- przeciwdziałanie zanieczyszczeniu powietrza, zintegrowanie polityk niskoemisyjnych i działań związanych z transformacją energetyczną gmin;
- przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatycznych;
- ochrona i odpowiedzialna eksploatacja walorów przyrodniczych i kulturowych walorów przestrzeni;
- integracja gospodarki odpadami. Gospodarka obiegu zamkniętego.

3. Projekty

3.1. Projekty strategiczne

Bezpośrednim źródłem projektów są cele określone w rozdz. 2 strategii, wynikające ze zidentyfikowanych na etapie diagnostycznym (i zapisanych w rozdz. 3 raportu diagnostycznego) kierunków strategicznej interwencji i współpracy.

Cele strategiczne zostały zoperacjonalizowane poprzez odpowiednie projekty : strategiczne i uzupełniające.

Projekty strategiczne wskazują sposoby rozwiązania określonych problemów lub wzmacniają zidentyfikowane potencjały.

Każdy **Projekt strategiczny** jest środkiem osiągnięcia jednego lub kilku celów strategicznych. Nastawiony jest na osiągnięcie całości danego celu lub jego części.

Przygotowując pakiet projektów strategicznych dla PSC starano się aby każdy z nich był zarówno **partnerski**, jak i **zintegrowany**.

- Przez **projekt partnerski** rozumiemy projekt realizowany wspólnie przez uczestników partnerstwa lub projekt podzielony na odrębne podprojekty realizowane przez poszczególnych partnerów, jednak wytwarzający wspólny rezultat.
- Przez **projekt zintegrowany** rozumiemy projekt kompleksowo rozwiązujący szerszy zakres problemów, wykorzystujący szerszy zakres potencjałów, odpowiadający na szerszy zakres potrzeb różnych grup beneficjentów końcowych, łączący różne działania (np. inwestycyjne, edukacyjne, organizacyjne itd.).

Podstawowym kryterium doboru projektów strategicznych było dążenie do tego aby każdy z nich miał **trzy cechy konstytutywne**:

- wywierał wpływ na rozwój więcej niż jednej gminy;
- łączył w sobie co najmniej dwa z czterech wymiarów zdefiniowanych jako: gospodarczy, społeczny, środowiskowy, przestrzenny;
- wykazywał powiązanie (komplementarność) z innymi projektami zapisanymi w ramach tworzonej strategii oraz innymi projektami na obszarze partnerstwa, których realizacja jest w sposób wiarygodny przesądzona.

Dodatkowymi cechami, które brano pod uwagę przy ocenie zasadności projektu były następujące kwestie:

- łączenie w sobie działań inwestycyjnych i nie inwestycyjnych (tzw. twardych i miękkich);
- łączenie w sobie zróżnicowanych zakresów przedmiotowych;
- wpływ na poprawę jakości świadczonych usług na obszarze większym niż jednej gminy;
- przyczynianie się do obniżenia kosztów świadczenia usług publicznych lub/i podnoszenia bazy podatkowej gmin działających w partnerstwie;

W ramach prac nad strategią PSC zidentyfikowano **16 projektów strategicznych**, których realizacja może w dłuższej perspektywie znacząco przyczynić się do realizacji celów *Strategii*. Nadano im następujące nazwy:

1. Program szkoleniowo-treningowo-mentorski dla pracowników j.s.t. w zakresie organizacji i finansowania przedsięwzięć podnoszących efektywność zarządzania.
2. Utworzenie sieci międzygminnych centrów rozwoju przedsiębiorczości.
3. Modernizacja bazy szkoleniowej i warsztatowej szkół zawodowych, zgodnej z potrzebami lokalnego rynku.
4. Rozwój usług publicznego transportu zbiorowego na obszarze PSC
5. Zrównoważony rozwój funkcji turystycznej obszaru Partnerstwa w oparciu o sieciowe produkty turystyczne.
6. Przygotowanie i realizacja zintegrowanych przedsięwzięć Partnerstwa Strefy Centralnej związanych z adaptacją do zmian klimatu i transformacją energetyczną.
7. Budowa/rozbudowa obiektów i instalacji do utylizacji odpadów komunalnych z obszaru PSC.
8. Profilaktyka zdrowotna i badania przesiewowe w kierunku rozpoznania chorób o najwyższej śmiertelności i zachorowalności.
9. Utworzenie Centrum Zdrowia Psychicznego o charakterze regionalnym.
10. Rozwój opieki długoterminowej poprzez zwiększenie liczby miejsc w stacjonarnej opiece długoterminowej na obszarze Partnerstwa.
11. Utworzenie Centrum Wytchnieniowego – ośrodka wsparcia dla opiekunów nieformalnych.
12. Integracja szpitali w Drawsku Pomorskim i Połczynie Zdroju
13. Siewcy nadziei - organizacja sieci ośrodków aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców wsi.
14. Budowa międzygminnego schroniska dla zwierząt.
15. Utworzenie subregionalnego biura planowania przestrzennego.
16. Rozbudowa i modernizacja systemu gospodarki wodno-ściekowej Partnerstwa Strefy Centralnej.

Fiszki wyżej wymienionych projektów stanowią odpowiednio załączniki o numerach od 1 do 16.

Tabela pod nazwą *Powiązania między projektami a celami strategicznymi Partnerstwa Strefy Centralnej*), stanowiąca Załącznik nr 17 zawiera syntetyczną analizę zgodności zaproponowanych projektów z wymogami i cechami dla projektów strategicznych, określonymi wyżej.

Przedstawione w załączonych fiszkach projektowych opisy są szkicami o charakterze wywoławczym. Będą one uzupełniane / uszczuplane i weryfikowane podczas tzw. wstępnych analiz wykonalności². Niewykluczone jest więc, że ostatecznie liczba i zakres projektów strategicznych ulegną zmianie pod wpływem ww. analiz (np. w wyniku fuzji projektów lub decyzji o rezygnacji z któregoś z nich).

3.2. Projekty uzupełniające

Projekty określone w strategii jako uzupełniające to projekty, które Partnerstwo mogło uznać za ważne, prawidłowo zintegrowane, ale nie w pełni partnerskie, lub – które są w pełni partnerskie, lecz nie mają wszystkich cech projektu zintegrowanego. Spośród 16 propozycji projektowych wypracowanych w ramach prac nad strategią PSC, Rada Partnerstwa uznała, że wszystkie mają cechy projektów strategicznych, choć znaczenie każdego z nich dla całego Partnerstwa jest bardzo zróżnicowane w ocenach poszczególnych członków Rady. Nie określono zatem listy projektów uzupełniających. Pozostawiono natomiast do ostatecznego wyboru zestaw projektów, dla których do końca grudnia sporządzone zostaną wstępne oceny wykonalności - (vide Załącznik nr 18) – „Kryteria wyboru projektów do przeprowadzenia wstępnych analiz wykonalności”.

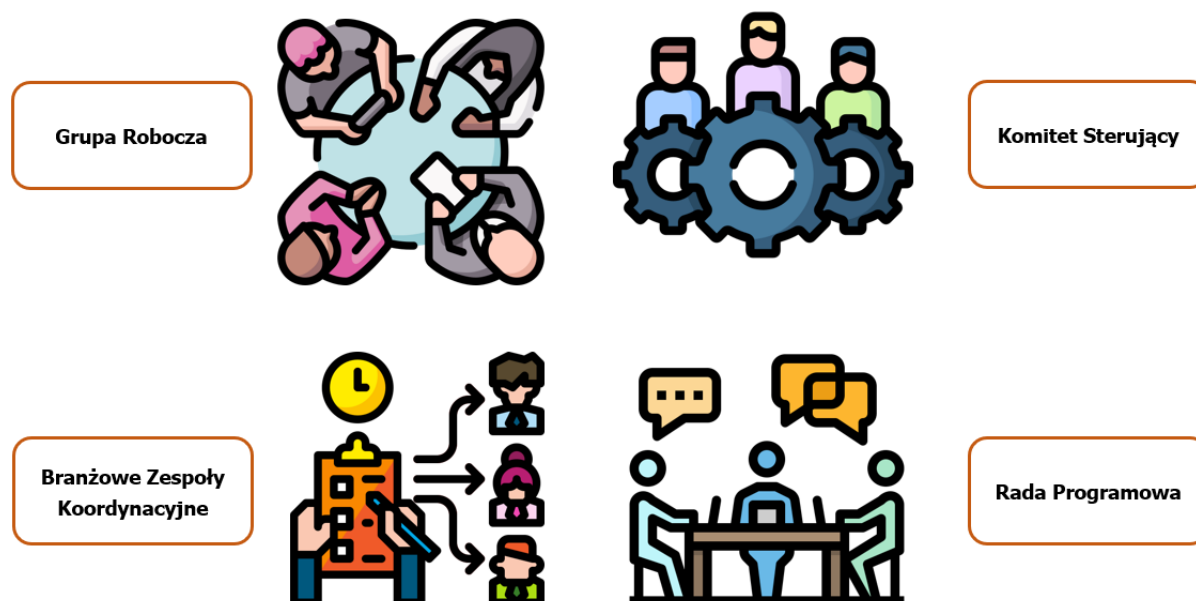
² Analizy te zostaną zrealizowane w okresie październik-grudzień 2021 roku. W ich trakcie określone zostaną m.in. ostateczne nazwy i wartości wskaźników produktu i rezultatu dla każdego z projektów strategicznych.

4. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii

Procedura została dostosowana do aktualnej formy organizacyjnej PSC (por. Rysunek 7). W przypadku przekształcenia Partnerstwa w formę organizacyjną o wyższym stopniu zinstytucjonalizowania lub utworzenia ZIT na terenie PSC procedura wdrażania będzie musiała ulec stosownym zmianom, zgodnie z formą organizacyjną i/lub mechanizmem ZIT uwzględniając wymogi odpowiednich przepisów prawa, czy też instytucji zarządzających.

4.1. Instytucjonalny system wdrażania

Rysunek 2 Wdrażanie – aspekt podmiotowy



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zasobów <https://www.flaticon.com/>

4.1.1. Komitet Sterujący

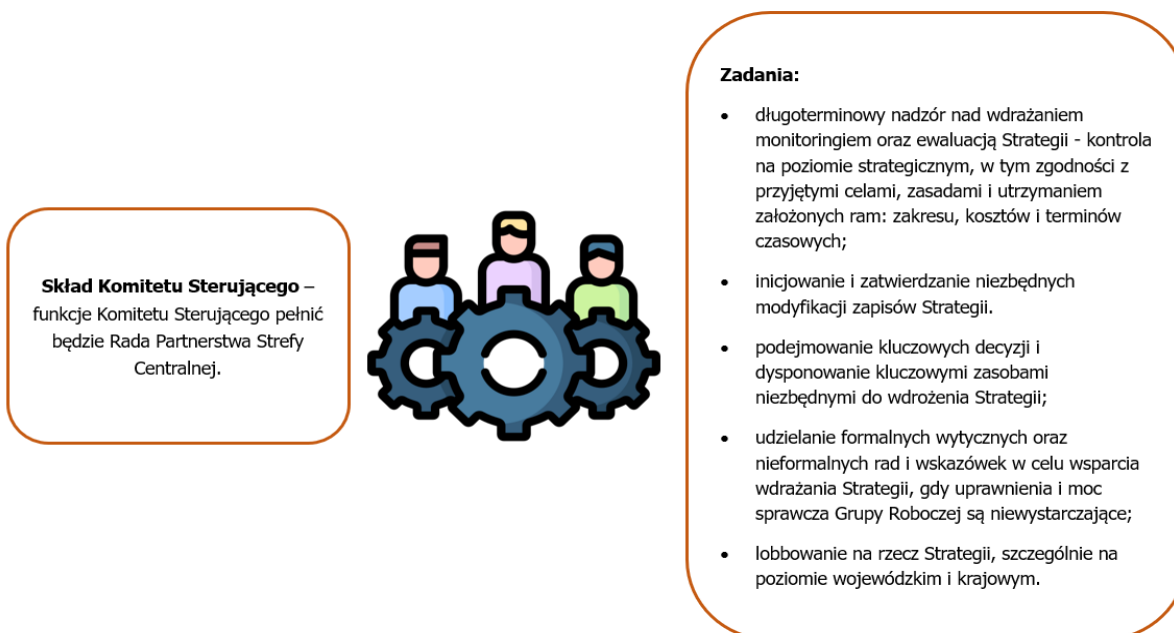
Za bezpośrednią realizację Strategii odpowiedzialna będzie Grupa Robocza działająca pod kierownictwem Komitetu Sterującego. Funkcje Komitetu Sterującego pełnić będzie Rada Partnerstwa Strefy Centralnej. Komitet Sterujący wyposażony zostanie w uprawnienia do podejmowania kluczowych decyzji i dysponowania zasobami niezbędnymi do wdrożenia Strategii oraz zdolność do właściwego reprezentowania interesów społeczności samorządowej. Komitet Sterujący udzielać będzie formalnych wytycznych oraz nieformalnych rad i wskazówek oraz wspierać wdrażanie Strategii swoim zaangażowaniem, gdy uprawnienia i moc sprawcza Grupy Roboczej okażą się niewystarczające.

Komitet Sterujący będzie odpowiedzialny za długoterminowy nadzór nad wdrażaniem Strategii a także za nadzór nad jej monitoringiem oraz ewaluacją. Oznacza to kontrolę na poziomie strategicznym, w tym zgodności z przyjętymi celami, zasadami i utrzymaniem założonych ram: zakresu, kosztów i terminów czasowych oraz inicjowanie i zatwierdzanie niezbędnych modyfikacji zapisów Strategii. Komitet Sterujący będzie również odpowiedzialny za lobbowanie na rzecz Strategii, szczególnie na poziomie wojewódzkim i krajowym.

W ujęciu szczegółowym zadaniem Komitetu Sterującego będzie m.in. :

- formułowanie opinii i wiążących rekomendacji oraz podejmowanie decyzji dotyczących procesu wdrażania, monitorowania i ewaluacji Strategii oraz zatwierdzanie dokumentów sprawozdawczych;
- formułowanie opinii i wiążących rekomendacji oraz podejmowanie decyzji dotyczących modyfikacji Strategii oraz zatwierdzanie modyfikacji Strategii;
- nadzór funkcyjny i jakościowy nad pracą Grupy Roboczej.

Rysunek 3 Komitet Sterujący



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zasobów <https://www.flaticon.com/>

4.1.2. Grupa Robocza

Grupa Robocza składać się będzie z przedstawicieli Partnerów Partnerstwa Strefy Centralnej oraz Liderów Projektów, który zostali wskazani w fiszkach projektowych. W obszarze wdrażania Strategii Grupa Robocza będzie odpowiedzialna za:

- realizację projektów ujętych w Strategii;
- aktualizację Raportu diagnostycznego oraz Strategii;
- przygotowanie posiedzeń Komitetu Sterującego PSC oraz Rady Programowej PSC;
- przeprowadzenie działań informacyjno -promocyjnych dotyczących wdrażania Strategii;
- wykonywanie innych czynności niezbędnych do prawidłowego wdrażania Strategii.

Ponadto GR będzie realizować zadania w zakresie monitoringu i ewaluacji opisane Rozdziale 6-ym. Działalność Grupy Roboczej będzie realizowana na bieżąco i raportowana przez przedstawicieli Branżowych Zespołów Koordynacyjnych w trybie zwykłym lub nadzwyczajnym do Komitetu Sterującego. Raportowanie w trybie

zwykłym odbywać się będzie w cyklach półrocznych. Pierwszy cykl raportowania obejmie I półrocze 2022 r. i zostanie przeprowadzony w lipcu 2022 r.

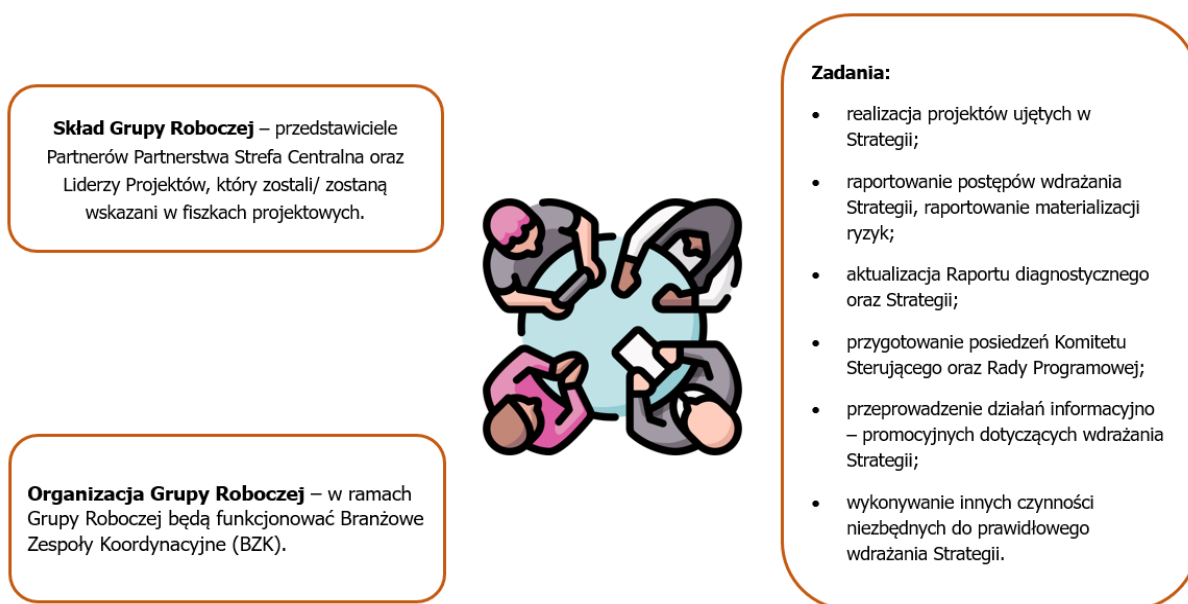
Grupa Robocza będzie podzielona na Branżowe Zespoły Koordynacyjne (BZK):

- BZK ds. Gospodarki i Turystyki – BZK GT;
- BZK ds. Środowiska i Klimatu – BZK ŚK;
- BZK ds. Edukacji, Zdrowia i Spraw Społecznych – BZK EZ i SS;
- BZK ds. Przestrzeni i Komunikacji – BZK PK;
- BZK ds. Optymalizacji Zarządzania – BZK OZ;
- BZK ds. Gospodarki Komunalnej – BZK GK.

W skład BZK będzie wchodzić po jednym specjalistę z danej branży z każdego j.s.t. tworzącego Partnerstwo oraz Liderzy Projektów. Grupa Robocza działać będzie pod kierownictwem Koordynatora Grupy Roboczej, którego mianuje Komitet Sterujący.

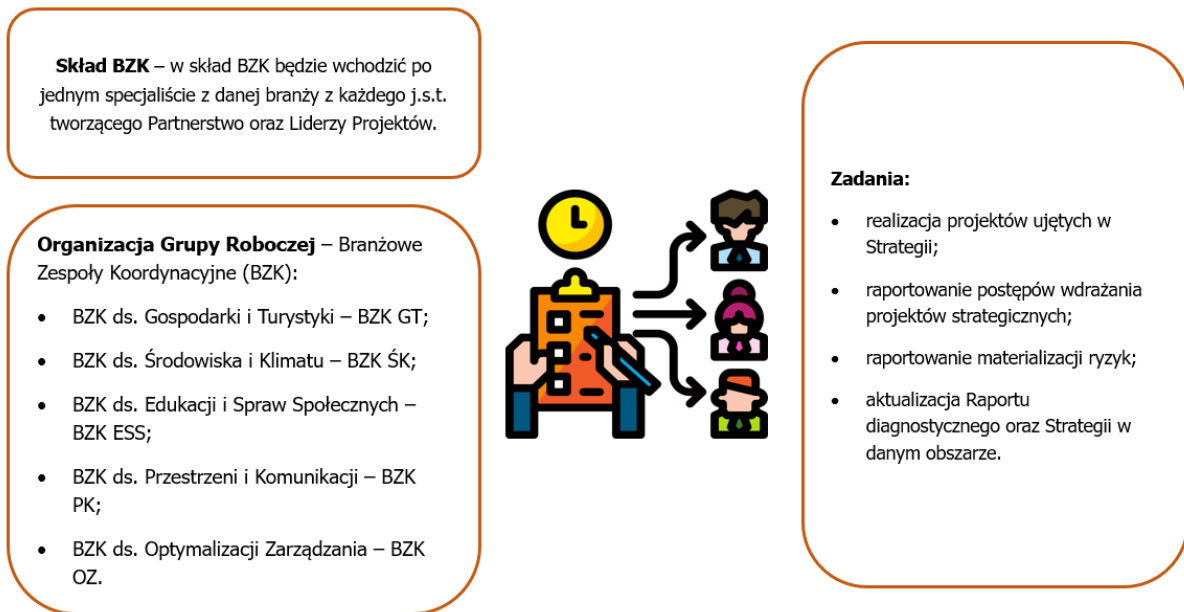
Grupa Robocza odpowiadać będzie przed Komitetem Sterującym, koordynując i odpowiadając za realizację projektów strategicznych. Liderzy projektów realizować będą przedsięwzięcia zgodnie z zakresem, harmonogramem i kosztami, raportując postępy wdrażania, ryzyko i materializację ryzyka oraz zmiany w projekcie.

Rysunek 4 Grupa Robocza



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zasobów <https://www.flaticon.com/>

Rysunek 5 Branżowe Zespoły Koordynacyjne



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zasobów <https://www.flaticon.com/>

4.1.3. Rada programowa PSC

Rada pełnić będzie funkcję konsultacyjno-opiniotwórczą w szczególności opiniując zmiany w zapisach Strategii. W skład Rady wchodzić będą: Przewodniczący oraz przedstawiciele środowisk: gospodarczego i społecznego. Przewodniczącą Rady wybierać będzie Komitet Sterujący. Szczegółowy zakres zadań Rady określi regulamin.

Rysunek 6 Rada Programowa



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem zasobów <https://www.flaticon.com/>

4.2. Procedura zmiany dokumentu

Procedura zmiany dokumentu ma na celu dostosowanie zapisów dokumentu do zmian zachodzących w otoczeniu lub zmian wynikających z dynamiki realizacji zapisów dokumentu. Propozycję zmiany dokumentu będą mogli zgłosić :

- Przewodniczący Rady Programowej w imieniu Rady Programowej;
- Koordynator Grupy Roboczej w imieniu Grupy Roboczej i na wniosek Branżowego Zespołu Koordynacyjnego;
- każdy członek Komitetu Sterującego.

Wniosek o zmianę będzie musiał w szczególności zawierać uzasadnienie wnioskowanej zmiany z uwzględnieniem uzasadnienia braku możliwości realizacji Strategii w zatwierdzonym kształcie. Wniosek będzie musiał uzyskać większość głosów Komitetu Sterującego.

5. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii

Procedura została dostosowana do aktualnej formy organizacyjnej PSC (por. Rysunek 7).

W przypadku przekształcenia Partnerstwa w formę organizacyjną o wyższym stopniu zinstytucjonalizowania lub utworzenia ZIT na terenie PSC procedura monitoringu i ewaluacji będzie musiała ulec stosownym zmianom, zgodnie z formą organizacyjną i/lub mechanizmem ZIT.

5.1. Monitorowanie procesu wdrażania strategii

Integralną częścią Strategii jest monitorowanie i ewaluacja efektów jej wdrażania. Sformułowanego dokumentu nie należy traktować jako dokumentu zamkniętego, który ma obowiązywać cały czas w niezmiennym kształcie, gdyż jego pierwotna wersja została ukształtowana w określonych warunkach społecznych, ekonomicznych oraz politycznych, które są stanami dynamicznymi. Dlatego też osiągnięcie założonych celów wymaga systematycznego monitorowania zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowań rozwoju danej jednostki, ciągłej obserwacji oraz oceny pozytywnych i negatywnych doświadczeń przy wdrażaniu Strategii, a także wdrażania programów korygujących odstępstwa od uprzednio przyjętych planów³.

Monitorowanie można zdefiniować jako proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanych w ramach Strategii projektów, mający na celu zapewnienie zgodności realizacji z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami. Monitorowanie bazuje na analizie informacji, której podstawą są wskaźniki i jest to proces współbieżny z harmonogramem.

Głównymi obszarami monitorowania są wyznaczone wskaźniki. Jest nią również modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładane cele w przyszłości. Dlatego też kluczowym elementem monitorowania jest

³ „System monitorowania i ewaluacji strategii. Nowotarski — nowatorski. Samorząd zorientowany projektowo”, Nowy Targ 2012, s. 17–18.

wpracowanie takich technik zbierania informacji, które będą jak najbardziej miarodajnie odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań⁴.

Dla miarodajnej oceny realizacji przyjętych założeń potrzebne są konkretne dane ilościowe o charakterze statystycznym, które po przetworzeniu powinny zostać ujęte w serie wskaźników. Dzięki tym wskaźnikom można określić poziom wyjściowy oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów. Aby proces opracowywania, monitorowania i ewaluacji dokumentu przebiegał bez problemów, a jego efekt był zgodny z oczekiwaniami, to oprócz opracowania struktury organizacyjnej procesu niezbędne jest określenie i opisanie modelu współpracy zawierającego dokładny opis ról, funkcji i zadań poszczególnych jego członków:

Grupa robocza:

W obszarze monitoringu, GR odpowiada za systematyczny monitoring procesu wdrażania Strategii, w tym:

- w sposób usystematyzowany gromadzi dostarczane przez BZK informacje o stanie realizacji projektów strategicznych – systematyka gromadzenia danych nie jest uregulowana zapisami Strategii (element zarządzania niskiego poziomu) i pozostaje w gestii GR;
- opracowuje półroczne raporty ze stanu realizacji Strategii i przedstawia je do zatwierdzenia Komitetowi Sterującemu;
- na podstawie zatwierdzonych raportów półrocznych sporządza roczny raport o stanie realizacji Strategii i przedstawia go do zatwierdzenia Komitetowi Sterującemu;
- na podstawie rocznych raportów sporządza raport końcowy i przedstawia go do zatwierdzenia Komitetowi Sterującemu.

Komitet Sterujący:

- zatwierdza półroczne i roczne raporty o stanie realizacji Strategii oraz raport końcowy;
- na podstawie raportów wskazuje wprowadzenie ewentualnych zmian do Strategii;
- przedstawia do publicznej informacji raporty o stanie realizacji Strategii.

Przyjęto następujący schemat raportowania w trybie zwykłym:

⁴ „System monitorowania i ewaluacji strategii. Nowotarski – nowatorski. Samorząd zorientowany projektowo”, Nowy Targ 2012, s. 19.

Tabela 4 Schemat raportowania

Kto raportuje	Do kogo raportuje	Szczegóły
BZK	Grupa Robocza	Nie określa się sposobu raportowania BZK do Grupy Roboczej – uznano, że na niskim szczeblu wdrażania Strategii zaangażowane osoby same wyznaczą sposoby komunikacji, w tym raportowania zgodnie ze specyfiką danego przedsięwzięcia.
Grupa Robocza	Komitet Sterujący	Półroczne raporty o prowadzonych działaniach.
Komitet Sterujący	Samorządy Partnerów	Na podstawie dostarczonych półrocznych raportów sporządza roczny raport o stanie wdrażania Strategii, który podaje się do wiadomości Samorządów Partnerów. Na podstawie rocznych raportów sporządza Raport końcowy.

Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadza się także raportowanie w trybie nadzwyczajnym. Przesłanką do zastosowania tego trybu jest materializacja ryzyk właściwych dla danego projektu.

Prawidłowo przeprowadzony proces monitoringu strategicznego w oparciu o wyżej wskazany schemat postępowania powinien przynieść korzyści w postaci:

- pozyskiwania danych pozwalających dokonać oceny postępu w realizacji Strategii i jej wpływu na rozwój Partnerstwa;
- efektywnej realizacji zadań zapisanych w Strategii;
- osiągnięcia założonych rezultatów;
- identyfikacji ewentualnych opóźnień lub nieprawidłowości w realizacji zadań i działań;

- podejmowania działań naprawczych;
- wniosków z systematycznie prowadzonego procesu monitorowania dokumentu strategicznego;
- wniosków z prowadzonego monitoringu, które mogą być również podstawą do przyjęcia założeń rozwoju strategicznego w następnym okresie.

5.2. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych

Ewaluacja jest funkcjonalnie powiązana z monitoringiem, gdyż jest on podstawowym źródłem informacji (danych wtórnych) bardzo istotnych z punktu widzenia wykonujących ewaluację Strategii. Efektywność i skuteczność funkcjonowania systemu monitoringu w dużej mierze determinuje jakość i rzetelność oraz koszt przeprowadzonych badań ewaluacyjnych. Terminem ewaluacja nazywa się ocenę realizacji dokumentu pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych oraz wdrażanych działań zgodnych z celami zapisanymi w dokumencie.

Głównymi obszarami ewaluacji są wyznaczone działania oraz wskaźniki. Istotą prowadzenia ewaluacji tychże obszarów jest wyciąganie wniosków z tego, jakie zadania w określonych kierunkach zadań zostały zrealizowane. Jest nią również modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładane cele w przyszłości.

Proces ewaluacji uwzględnia systematyczne badanie wskaźników. Ewaluacja wykonywana jest jednorazowo, po zakończeniu okresu wdrażania Strategii na podstawie raportów monitoringowych.

Odpowiedzialność za ewaluację Strategii ponoszą :

- Grupa Robocza – przygotowanie raportów ewaluacyjnych;
- Komitet Sterujący – zatwierdzanie i podawanie do publicznej wiadomości wyników raportów ewaluacyjnych.

5.3. Wskaźniki realizacji strategii

Tabela 5 Tabela wskaźników rezultatu strategicznego na potrzeby monitoringu celów strategicznych wraz z informacjami niezbędnymi do monitoringu

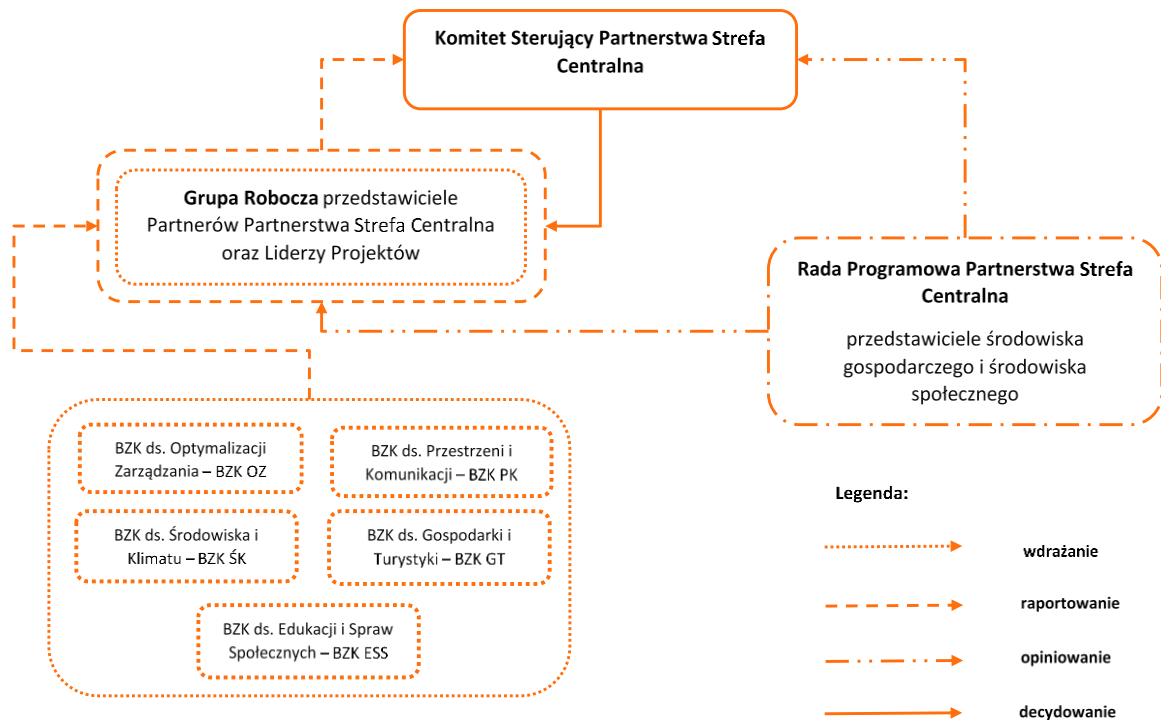
Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2021)	Wartość docelowa (wynikająca z horyzontu strategii) rok 2030	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Nazwa celu strategicznego: Poprawa warunków do rozwoju przedsiębiorczości					
Liczba osób którym udzielono porad w Centrach Rozwoju Przedsiębiorczości	osoba	0,00	>0,00	raport GR	Co 2 lata
Liczba przedsiębiorców korzystających z inkubatorów przedsiębiorczości	osoba prowadząca działalność gospodarczą	0,00	>0,00	raport GR	Co 2 lata
Liczba zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą	osoba prowadząca działalność gospodarczą	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	Co 2 lata
Suma dochodów JST z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą	zł	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	Co 2 lata
Liczba absolwentów szkół zawodowych w stosunku do liczby absolwentów szkół średnich ogółem	%	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	
Nazwa celu strategicznego: Poprawa efektywności zarządzania w JST					
Odsetek mieszkańców pozytywnie oceniających efektywność zarządzania JST	%	Wynik Badania opinii mieszkańców na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata
Liczba osób, które podniosły kompetencje w	osoba	0,00	> 0,00	raport GR	Co 2 lata

wyniku udziału w szkoleniach					
Nazwa celu strategicznego: Zrównoważona turystyka oparta na endogenicznych zasobach przyrodniczych i krajobrazowych					
Liczba turystów korzystających z noclegów	osoba	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	Co 2 lata
Liczba mieszkańców zatrudnionych w turystyce	osoba	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	Co 2 lata
Liczba jednostek pływających korzystających z przystani wodnych	dobojednostka	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata
Nazwa celu strategicznego: Rewitalizacja zdegradowanych ekonomicznie i społecznie obszarów wiejskich					
Bezrobocie rejestrowe na terenach wiejskich	osoba	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zmniejszenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/ Rejestry PUP	Co 2 lata
Liczba przestępstw zarejestrowanych na terenach wiejskich na 1000 mieszkańców w danym roku	przestępstwo	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zmniejszenie przynajmniej o 1	Rejestry policyjne	Co 2 lata
Liczba mieszkańców na terenach wiejskich	osoba	0,00	Zmniejszenie najwyżej o 500	MRL/BDL/ rejestr USC	Co 2 lata
Nazwa celu strategicznego: Poprawa jakości i dostępności usług publicznych					
Liczba osób korzystających ze środków transportu zbiorowego	osoba	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata
Liczba osób korzystających z usług opieki wytchnieniowej	osoba	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata
Liczba łóżek przeznaczonych do opieki długoterminowej	sztuka	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/ raport GR	Co 2 lata
Nazwa celu strategicznego: Zwiększenie odporności na zmiany klimatu					
Poziom emisji gazów cieplarnianych	MgeCO2/r	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zmniejszenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/ raporty PIOŚ	Co 2 lata

Udział niskoemisyjnych źródeł produkcji ciepła w produkcji ciepła ogółem	%	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 0,001	raport GR	Co 2 lata
Ilość wyprodukowanego ciepła zużyta do ogrzania 1 m ² powierzchni użytkowej budynków użyteczności publicznej w ciągu roku	kgJ	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zmniejszenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata
Poziom odzysku z odpadów komunalnych	%	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	MRL/BDL/	Co 2 lata
Liczba gospodarstw domowych na obszarach wiejskich podłączonych do centralnych instalacji zaopatrzenia w ciepło produkowanego na bazie OZE	gospodarstwo	Do określenia na dzień 31.12.2021	Zwiększenie przynajmniej o 1	raport GR	Co 2 lata

Powyższa tabela wskaźników rezultatu poszczególnych celów strategicznych zostanie zweryfikowana i uzupełniona do końca grudnia 2021 roku, w ramach prac nad wstępnymi analizami wykonalności projektów strategicznych.

Rysunek 7 Schemat przepływu wdrażania, raportowania, opiniowania i decydowania dla Strategii PSC



Źródło: Opracowanie własne.

6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

Przygotowanie i realizacja *Strategii* zakłada współuczestnictwo Interesariuszy. W Partnerstwie Strefy Centralnej znaleźli się w wśród nich m.in. przedstawiciele biznesu, rolników, organizacji pozarządowych, radni samorządowi a także lokalne autorytety wskazane przez wójtów, burmistrzów i starostów.

6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii

Udział interesariuszy w tworzeniu Strategii był znaczący i można go podzielić na dwa etapy :

Etap I (w ramach prac diagnostycznych (grudzień 2020-kwiecień 2021), który obejmował :

1/ Badania społeczne.

Badania społeczne przeprowadzono w okresie grudzień 2020 – styczeń 2021, w które zaangażowano różne grupy respondentów. I tak:

- w ogólnym badaniu opinii nt. PSC wzięło udział 3 384 mieszkańców obszaru (1 825 wypełniło ankiety do końca),
- w badaniu opinii młodzieży swoimi poglądami podzieliło się 429 uczniów ostatnich klas szkół średnich z tego obszaru.
- w badaniu zbierającym opinię lokalnych liderów uczestniczyły 63 osoby,

Wyniki badań społecznych mieszkańców, uczniów i lokalnych liderów stanowią załączniki (odpowiednio) nr : 21, 22, 23 do Strategii.

2/ Konsultacje internetowe projektu raportu diagnostycznego.

Projekt raportu zawieszony był na stronach internetowych wszystkich 19-u JST oraz niektórych organizacji społecznych (między innymi LGD-ów). W wielu JST projekt raportu diagnostycznego przesłano na skrzynki e-mailowe członków rad gminnych i powiatowych. Z konsultacji internetowych sporządzono protokół zgłoszonych uwag

i propozycji, których rozstrzygnięcie powierzono Radzie Partnerstwa.

3/ Bezpośrednie spotkania z Interesariuszami (lokalnymi liderami).

Odbyły się dwa (w Drawsku Pomorskim i w Łobzie) spotkania z lokalnymi liderami wskazanymi w poszczególnych gminach przez starostów, burmistrzów i wójtów (po pięciu z każdego powiatu).

4/ Praca z Grupą Roboczą.

W Grupie Roboczej znaleźli się reprezentanci wszystkich urzędów gmin i powiatów z PSC. Dwa spotkania odbyły się bezpośrednio, pozostałych kilkanaście, ze względu na pandemię, odbyło się w formule on-line.

Praca Grupy Roboczej podzielona była na 5 zespołów tematycznych, ds. :

- badań społecznych,
- analiz statystycznych,
- matrycy celów,
- problemów, barier i deficytów,
- zasobów i czynników rozwoju,

5/ Praca z Radą Partnerstwa.

W Radzie Partnerstwa znaleźli się wójtowie, burmistrzowie i starostowie wszystkich 19 JST tworzących PSC. Z Radą Partnerstwa dwukrotnie konsultowano (on-line) projekty raportu diagnostycznego w jego początkowej i ostatecznej wersji.

- **Etap II** (w ramach prac związanych z określaniem celów strategicznych, fiszek projektów strategicznych i pozostałych rozdziałów strategii), który obejmował :

1/ Warsztaty strategiczne.

W miesiącu czerwcu przeprowadzono 8 spotkań warsztatowych z udziałem członków Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej, zaproszonych lokalnych liderów, przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego WZ i organizacji społecznych (min. LGD-ów i LOT-ów), dowódców jednostek wojskowych z Drawska Pomorskiego, Kalisza Pomorskiego i Złocieńca, komendantów powiatowych Policji, Straży Pożarnej i OSP oraz przedstawicieli innych instytucji (min. Powiatowych Urzędów Pracy).

Warsztaty miały ogromne znaczenie w procesie artykułowania propozycji celów strategicznych i koncepcji projektów strategicznych. Warsztaty były również okazją do dzielenia się doświadczeniami, poszerzenia wiedzy z zakresu określonej dziedziny oraz sposobów organizacji i finansowania przedsięwzięć przez JST.

Załącznik nr 19 zawiera wykaz przeprowadzonych warsztatów wraz z tematyką, prelegentami oraz miejscem i datą ich przeprowadzenia;

2/ Spotkania z członkami GR i RP

Spotkania z członkami RP i GR odbyły się bezpośrednio w : Łobzie (1), Drawsku Pomorskim (4) i w Świdwinie (2) oraz kilka w formule on-line. Poświęcone były przede wszystkim zaopiniowaniu propozycji listy celów i listy projektów strategicznych przygotowanych przez doradców Partnerstwa na podstawie wyników prac warsztatowych. W trakcie spotkań zgłoszono szereg uwag, które okazały się pomocne w komasowaniu niektórych projektów i uzupełnieniu zapisów niektórych fiszek projektowych. Spotkania służyły również wyrażeniu opinii do projektów zapisów poszczególnych rozdziałów strategii.

3/ Spotkania z pozostałymi interesariuszami

Odbyły się dwa spotkania z przedstawicielami szkoły podstawowej z Radowa Małego i Fundacji im. Prof. Karłowskiego z Juchowa w sprawie projektu rewitalizacji obszarów wiejskich w oparciu o doświadczenia obydwu podmiotów w zakresie niekonwencjonalnych metod nauczania w szkołach wiejskich, produkcji zdrowej żywności, organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych,

4/ Umieszczenie wstępnego projektu strategii na stronach internetowych JST oraz organizacji społecznych

Na podstawie wyrażonych przez mieszkańców i lokalnych liderów opinii sporządzono protokół zgłoszonych uwag i propozycji, których rozstrzygnięcie powierzono Radzie Partnerstwa)

6.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii

Współdziałanie interesariuszy w realizacji *Strategii* jest jednym z warunków jej sukcesu. Organizatorem działań włączających poszczególne grupy interesariusze w proces realizacji *Strategii* powinno być samorządowe **Stowarzyszenie Strefy Centralnej**, utworzone przez wszystkie gminy i powiaty z obszaru PSC.

Stowarzyszenie dysponując odpowiednimi zasobami kadrowymi i finansowymi powinno uruchomić system stałej, dwukierunkowej komunikacji między Stowarzyszeniem a interesariuszami z wykorzystaniem mediów elektronicznych (np. e-biuletyn, e-ankiety, czaty z decydentami).

Inne sposoby angażowania Interesariuszy w bieżącą realizację, a także ocenę postępu wdrażania *Strategii* będą polegać na uruchomieniu:

- a) systemu zbierania, selekcji i wsparcia realizacji wartościowych przedsięwzięć lokalnych wzmacniających efekty realizacji projektów strategicznych (np. niektóre projekty wybrane do realizacji w ramach gminnych budżetów obywatelskich);
- b) serii tzw. paneli obywatelskich lub badań sondażowych w kwestiach wymagających ważnych (długofalowych / kosztochłonnych) decyzji dotyczących całego obszaru Partnerstwa;
- c) badań sondażowych i ankiet wśród usługobiorców, oceniających poszczególne etapy realizacji strategii – raz do roku;
- d) badań ankietowych wśród turystów – raz do roku;
- e) badań ankietowych wśród mieszkańców, uczniów szkół średnich, lokalnych liderów i przedsiębiorców będących systematyczną (raz do roku) kontynuacją badań społecznych zainicjowanych podczas badań diagnostycznych w ramach projektu CWD, rozszerzonych o kolejne zagadnienia (np. ocena Zielonego Ładu, transformacji energetycznej);
- f) warsztatów i konferencji z udziałem interesariuszy na temat efektów realizacji *Strategii*, koniecznych modyfikacji, uzupełnień, itp. – raz do roku

Dla poszerzenia dialogu nt. stojących przed Partnerstwem wyzwań i dla nadania im wymiaru ponadlokalnego, a nawet ponadregionalnego, warto podjąć się organizacji cyklicznego (raz na dwa lata) **Kongresu Obywatelskiego Strefy Centralnej**, który mógłby gromadzić szerokie grono mieszkańców oraz przedstawicieli instytucji i organizacji z obszaru PSC.

Taki kongres powinien stanowić szeroką płaszczyznę do dyskusji na temat aktualnej sytuacji i uwarunkowań społeczno-gospodarczych, a także pożądanых kierunków zmian na obszarze Strefy Centralnej. Tym samym powinien pełnić rolę jednego z weryfikatorów postępu realizacji *Strategii* a także źródłem inspiracji do dokonywania pożądanых zmian (aktualizacji).

6.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów *Strategii* polegać będzie na :
zapewnieniu szerokiego udziału mieszkańców w :

- badaniach sondażowych na temat oceny procesów, które zaszły na obszarze partnerstwa w trakcie i po zakończeniu wdrażania *Strategii*;
- badaniach fokusowych dot. zmian jakości życia na obszarze Partnerstwa w okresie 10 lat wdrażania *Strategii* ;
- debatach z władzami publicznymi i parterami społeczno-gospodarczymi na temat efektów zrealizowanych działań;

Organizatorem wszystkich przedsięwzięć powinno być samorządowe **Stowarzyszenie Strefy Centralnej**, o którym mowa w p. 6.2.

7. Źródła finansowania – potencjalne źródła finansowania dla poszczególnych projektów

Kluczowymi źródłami finansowania *Strategii* będą instrumenty funkcjonujące w ramach różnych polityk UE.

Najważniejszą rolę odegrają tu Polityka Spójności UE, Wspólna Polityka Rybołówstwa, Wspólna Polityka Rolna oraz *Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększenia Odporności* w ramach Europejskiego Planu Odbudowy.

Przygotowywana przez rząd tzw. **Umowa Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce** określi strategiczne kierunki wykorzystania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+), Funduszu Spójności (FS), Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (FST) i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury (EFMRA) w latach 2021-2027.

Należy założyć, że przy realizacji *Strategii* możliwe będzie wykorzystanie środków EFRR, EFS+, FS oraz EFMRA. Będą one dostępne przede wszystkim w ramach następujących programów⁵:

- 1) *Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego* ze wstępną alokacją na poziomie 1 207 295 tys. EUR (EFRR) i 403 914 tys. EUR (EFS+); w tym dla OF Strefa Centralna w ramach instrumentu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych : **21,8 mln EUR (EFRR) i 5,4 mln EUR (EFS+)**
- 2) następcą *Programu Operacyjnego Ryby* ze wstępną alokacją na poziomie krajowym w wysokości 512 mln EUR (EFMRA);

⁵ Wartości pochodzą z projektu *Umowy Partnerstwa* z lipca 2021 roku.

Inne uruchamiane na mocy Umowy Partnerstwa programy, które mogą ewentualnie wesprzeć realizację *Strategii* to:

- 1) Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (tzw. FENIKS);
- 2) Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko;
- 3) Fundusze Europejskie na Rozwoj Cyfrowy (FERC);

Przygotowywany przez rząd **Plan strategiczny Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027** będzie w ramach tzw. II filara wspierać wszechstronny rozwój obszarów wiejskich. Na ten cel planuje się przeznaczyć w skali całej Polski kwotę 4.686 mln EUR ze środków *Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)*⁶. Należy założyć, że część tych środków mogłaby być ukierunkowana na realizację *Strategii*, tym bardziej, że poza gminą miejską Świdwin, pozostałe gminy PSC mają status gmin wiejskich lub miejsko-wiejskich z istotnym znaczeniem rolnictwa.

Zakres wsparcia LEADER, który jest realizowany na obszarze całego kraju, z wyłączeniem obszarów miast liczących powyżej 20 tys. mieszkańców, ukierunkowano na potrzeby różnych podmiotów (nie tylko JST). W ramach instrumentu m.in. przewiduje się współfinansowanie inwestycji w zakresie małej infrastruktury turystycznej (ścieżki rowerowe, szlaki turystyczne, zagospodarowanie plaż, itp.), kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej, krótkich łańcuchów dostaw. W Planie Strategicznym Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027 planowane jest także wsparcie skierowane do JST lub ich związków (471 mln euro, w tym 259 mln euro z EFRROW)

W tym miejscu wypada odnotować fakt, że w zakresie **programów polityki rolnej UE 2021-2027** nastąpiło przesunięcie w programowaniu Wspólnej Polityki Rolnej (wydłużenie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich [PROW] 2014-2020 o dwa lata przy zwiększonej alokacji na niektóre działania).

W przedłużonym o dwa lata PROW 2014-2020 należy zwrócić uwagę na nową formułę wsparcia, jaką są koncepcje Smart Villages. Możliwe jest wspieranie tworzenia dokumentu koncepcyjnego (ryczałt 4 tys. zł) adresowanego do obszaru

⁶ Wartość pochodzi z projektu *Planu strategicznego* z lipca 2021 roku.

jednej lub kilku miejscowości (proponuje się granicę 20 tys. mieszkańców) oraz ewentualne finansowanie operacji objętych tymi koncepcjami. Ponadto, w ramach wydłużonej realizacji PROW 2014-2020 nadal będzie możliwe wsparcie finansowe na inwestycje z zakresu gospodarki wodno-ściekowej, budowę lub modernizację dróg lokalnych.

Wśród potencjalnych zewnętrznych źródeł finansowania *Strategii* należy także wyróżnić **Krajowy Plan Odbudowy** (KPO) przygotowywany przez rząd na podstawie ogłoszonego w maju 2020 r. Europejskiego Planu Odbudowy. Dzięki zawartemu w nim *Instrumentowi na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności* Polska może skorzystać w sumie z 58,1 mld euro, w tym zwłaszcza ze środków bezzwrotnych w kwocie ok. 23,9 mld EUR⁷.

W projekcie Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027 znajdujemy główne wsparcie dla obszarów strategicznej interwencji (OSI), znajdujących się na terytorium danego województwa (tj. obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją i miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze).

Planowane jest również, aby programy krajowe polityki spójności zapewniały wsparcie dla tych dwóch typów OSI. Należy zwrócić szczególną uwagę na Cel polityki 5, który będzie wdrażany poprzez realizację projektów wynikających ze strategii terytorialnych obejmujących swoim zakresem cele szczegółowe i rodzaje interwencji, takie jak:

- rewitalizacja obszarów zdegradowanych, prowadzona w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, realizowane na podstawie programu rewitalizacji;
- ochrona, rozwój i promowanie dziedzictwa kulturowego i usług w dziedzinie kultury jako ważnych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego danego obszaru;
- bezpieczeństwo przestrzeni publicznych, w tym dostosowanie przestrzeni publicznej, architektury, transportu i produktów do wymagań wszystkich obywateli - seniorów, osób z niepełnosprawnościami, ale też np. kobiet w ciąży i rodziców z małymi dziećmi;
- rozwój obszarów o wysokich walorach przyrodniczych i krajobrazowych, jak też opartych o właściwości uzdrowiskowe i walory kulturowe stanowiące o ich wysokiej atrakcyjności turystycznej, m.in. na potrzeby rozwoju sektora turystyki, ekoturystyki czy srebrnej gospodarki.

⁷ Wartości pochodzą z projektu KPO z 30 kwietnia 2021 roku.

Oprócz ww. źródeł i instrumentów finansowania jako źródła finansowania *Strategii* należy brać pod uwagę także :

1) różnorodne programy/fundusze krajowe i regionalne, min. :

- Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych,
- Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg Samorządowych,
- Program Inwestycji Strategicznych,
- Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich 2018-2030,
- Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030,
- Narodowy i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej,
- Programy krajowe Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu, itd.);

2) środki inwestorów prywatnych w ramach przedsięwzięć opartych na formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego ;

3) środki własne – nie tylko do wykorzystania jako wkład własny do projektów wspieranych środkami zewnętrznymi.

8. Spisy

Spis map

Mapa 1 Partnerstwo Strefy Centralnej na tle rozkładu wielkościowego miast	13
Mapa 2 Lokalizacja komunalnych instalacji do składowania i przetwarzania odpadów	17
Mapa 3 Obszary funkcjonalne w strukturze przestrzennej województwa	19

Spis rysunków

Rysunek 1 Struktura celów Partnerstwa Strefy Centralnej.....	35
Rysunek 2 Wdrażanie – aspekt podmiotowy	46
Rysunek 3 Komitet Sterujący.....	48
Rysunek 4 Grupa Robocza.....	49
Rysunek 5 Branżowe Zespoły Koordynacyjne	50
Rysunek 6 Rada Programowa.....	50
Rysunek 7 Schemat przepływu wdrażania, raportowania, opiniowania i decydowania dla Strategii PSC	59

Spis tabel

Tabela 1 Ranking zasobów Partnerstwa PSC zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań.....	20
Tabela 2 Ranking produktów Partnerstwa PSC zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań.....	21
Tabela 3 Kierunki strategicznej interwencji i współpracy	32
Tabela 4 Schemat raportowania	54

Tabela 5 Tabela wskaźników rezultatu strategicznego na potrzeby monitoringu celów strategicznych wraz z informacjami niezbędnymi do monitoringu	56
---	----

Spis załączników

Załącznik nr 1 Fiszka projektu „Program szkoleniowo-treningowo-mentorski dla pracowników j.s.t. w zakresie organizacji i finansowania przedsięwzięć podnoszących efektywność zarządzania”.

Załącznik nr 2 Fiszka projektu „Utworzenie sieci międzygminnych centrów rozwoju przedsiębiorczości”.

Załącznik nr 3 Fiszka projektu „Modernizacja bazy szkoleniowej i warsztatowej szkół zawodowych, zgodnej z potrzebami lokalnego rynku”.

Załącznik nr 4 Fiszka projektu „Rozwój usług publicznego transportu zbiorowego na obszarze PSC”.

Załącznik nr 5 Fiszka projektu „Zrównoważony rozwój funkcji turystycznej obszaru Partnerstwa w oparciu o sieciowe produkty turystyczne”.

Załącznik nr 6 Fiszka projektu „Przygotowanie i realizacja zintegrowanych przedsięwzięć Partnerstwa Strefy Centralnej związanych z adaptacją do zmian klimatu i transformacją energetyczną”.

Załącznik nr 7 Fiszka projektu „Budowa/rozbudowa obiektów i instalacji do utylizacji odpadów komunalnych z obszaru PSC”.

Załącznik nr 8 Fiszka projektu „Profilaktyka zdrowotna i badania przesiewowe w kierunku rozpoznania chorób o najwyższej śmiertelności i zachorowalności”.

Załącznik nr 9 Fiszka projektu „Utworzenie Centrum Zdrowia Psychicznego o charakterze regionalnym”.

Załącznik nr 10 Fiszka projektu „Rozwój opieki długoterminowej poprzez zwiększenie liczby miejsc w stacjonarnej opiece długoterminowej na obszarze Partnerstwa”.

Załącznik nr 11 Fiszka projektu „Utworzenie Centrum Wytchnieniowego – ośrodka wsparcia dla opiekunów nieformalnych”.

Załącznik nr 12 Fiszka projektu „Integracja szpitali w Drawsku Pomorskim i Połczynie Zdroju”.

Załącznik nr 13 Fiszka projektu „Siewcy nadziei - organizacja sieci ośrodków aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców wsi”.

Załącznik nr 14 Fiszka projektu „Budowa międzygminnego schroniska dla zwierząt”.

Załącznik nr 15 Fiszka projektu „Utworzenie subregionalnego biura planowania przestrzennego”.

Załącznik nr 16 Fiszka projektu „Rozbudowa i modernizacja systemu gospodarki wodno-ściekowej Partnerstwa Strefy Centralnej”.

Załącznik nr 17 Powiązania między projektami a celami strategicznymi partnerstwa strefy centralnej

Załącznik nr 18 Kryteria wyboru projektów do przeprowadzenia wstępnych analiz wykonalności.

Załącznik nr 19 Warsztaty strategiczne dla partnerstw strefy centralnej i powiatu szczecineckiego

Załącznik nr 20 List intencyjny o ustanowieniu partnerstwa na rzecz udziału w projekcie „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego

Załącznik nr 21 Wyniki badań społecznych mieszkańców

Załącznik nr 22 Wyniki badań społecznych uczniów

Załącznik nr 23 Wyniki badań społecznych lokalnych liderów



