

# Strategia IIT

**Partnerstwo  
przygraniczne na rzecz  
Łuku Mużakowa**



gmina  
Brody



gmina  
Lipinki Łużyckie



miasto  
Łęknica



gmina  
Przewóz



gmina  
Trzebiel



gmina  
Tupice

# **Strategia IIT**

**Partnerstwo  
przygraniczne na rzecz  
Łuku Mużakowa**

## **Strategia terytorialna – Partnerstwo przygraniczne na rzecz Łuku Mużakowa**

### **Opracowanie**

Związek Miast Polskich

### **Zespół autorski**

Joanna Sikorska, Justyna Wieczorkiewicz-Molendo, Justyna Pietrzykowska, Krzysztof Koman, Piotr Jański, Piotr Górka, Sandra Kozica.

### **Kierownik projektu CWD**

Jarosław Komża

Projekt „Centrum Wsparcia Doradczego Plus” jest drugą edycją programu Centrum Wsparcia Doradczego, zainicjowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Obecna edycja CWD wdrażana jest przez Fundację Fundusz Współpracy oraz Związek Miast Polskich. Bezpośrednim wsparciem doradczym ekspertów FFW i ZMP objęto 77 partnerstw samorządowych. Program ma na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego oraz budowanie kompetencji samorządów lokalnych do strategicznego planowania rozwoju we współpracy z innymi JST i planowania kompleksowych przedsięwzięć, rozwiązujących problemy rozwojowe i odpowiadających zidentyfikowanemu potencjałowi obszaru partnerstwa.

Dzięki współpracy Związku Miast Polskich, Fundacji Fundusz Współpracy, samorządów lokalnych i regionalnych oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla partnerstw samorządowych, w tym z obszarów borykających się z problemami rozwojowymi, przygotowywane są diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej, a następnie różnego typu strategie rozwoju oraz pakiety przedsięwzięć podnoszących jakość życia mieszkańców, a także dokumentacja konieczna do pozyskania dofinansowania.

Projekt „Centrum Wsparcia Doradczego Plus” realizowany jest w okresie od kwietnia 2022 do czerwca 2023 roku w ramach Programu.. Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

**2023 © Związek Miast Polskich**

Projekt na dzień ...

### **Skład Partnerstwa**

1. Gmina Brody,
2. Gmina Lipinki Łużyckie,
3. Gmina Łęknica,
4. Gmina Przewóz,
5. Gmina Trzebiel,
6. Gmina Tuplice.

### **Skład Rady Partnerstwa**

1. Piotr Kuliniak — burmistrz miasta Łęknica – upoważniony do reprezentowania partnerstwa w ramach kontaktów roboczych,
2. Ryszard Kowalczyk — wójt gminy Brody,
3. Małgorzata Brzyśkiewicz — wójt gminy Lipinki Łużyckie,
4. Ewelina Rzepka — wójt gminy Przewóz,
5. Tomasz Sokołowski — wójt gminy Trzebiel,
6. Katarzyna Kromp — wójt gminy Tuplice.

### **Skład Grupy Roboczej**

Grupa Robocza partnerstwa składa się z przedstawicieli wszystkich JST wchodzących w skład Partnerstwa, desygnowanych przez organy wykonawcze poszczególnych samorządów.

Należą do niej między innymi: Justyna Mazur, Michalina Łajtar, Juliusz Dudziak, Paulina Nicpoń, Monika Maszkowska, Monika Delejowska, Krzysztof Kościukiewicz.

Za organizację prac Grupy Roboczej odpowiada Koordynator Paweł Sługocki.

## Spis treści

1. Wstęp .....	8
1.1. Wprowadzenie .....	8
2. Synteza diagnozy, analiza uwarunkowań i powiązań strategicznych .....	10
2.1. Analiza zdiagnozowanych uwarunkowań rozwojowych .....	12
2.2. Analiza powiązań gospodarczych, społecznych i środowiskowych .....	19
2.3. Analiza SWOT .....	36
3. Cele partnerstwa i ich operacjonalizacja .....	42
3.1. Cele strategii Partnerstwa .....	42
3.2. Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych .....	56
3.3. Wskaźniki rezultatu i produktu .....	62
4. Projekty .....	66
4.1. Proces identyfikacji i wyboru projektów .....	66
4.2. Podejście zintegrowane w procesie strategicznym .....	66
4.3. Lista projektów .....	68
4.4. Powiązania pomiędzy projektami: wiązki projektów .....	78
5. Wdrażanie: warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii .....	82
5.1. Zarządzanie wdrażaniem strategii .....	82
5.2. Monitorowanie i ocena wdrażania .....	86
6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych .....	90
6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii .....	90
6.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii .....	94
6.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii .....	95
7. Źródła finansowania .....	96
8. Wykazy i spisy .....	101
8.1. Spis rycin .....	101
8.2. Spis tabel .....	102



# 1. Wstęp

## 1.1. Wprowadzenie

Jednym z celów polityki spójności Unii Europejskiej w ramach perspektywy finansowej na lata 2021-2027 jest zwiększenie wpływów lokalnych wspólnot na kształtowanie polityki terytorialnej. Cel 5 "Europa bliżej obywateli" skupia się na wzmocnieniu roli samorządów terytorialnych w stymulowaniu procesów rozwojowych w oparciu o działania wynikające ze strategii terytorialnych. Fundamentem do podejmowania tych interwencji jest współpraca samorządów na bazie zawiązywanych partnerstw, w ramach odpowiednich instrumentów terytorialnych polityki spójności, tj. ZIT i IIT.

Niniejsza strategia terytorialna Partnerstwa gmin przygranicznych na rzecz Łuku Mużakowa zgodnie z brzmieniem art.36 ust.8 p.1 ustawy o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 stanowi odpowiedź na problemy, potrzeby rozwojowe, wyzwania i szanse wskazane w przeprowadzonej diagnozie obszaru partnerstwa. Strategia i jej proces przygotowywania są zgodne z ustawą z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027.

Strategia zawiera m.in. syntezę diagnozy, cele, do których partnerstwo dąży oraz odpowiadające im kierunki działań, wskaźniki, listę projektów wraz z informacją o ich wyborze, system partycypacji, źródła finansowania i opis systemu wdrażania. Wskazane w dokumencie projekty mają charakter zintegrowany w oparciu o założenia Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej przedstawione w dokumencie pn. „*Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie 2021 -2027*”. Z kolei prezentowane w strategii podejście zintegrowane oparte jest na autorskiej koncepcji wiązek projektowych, stanowiących fundament do wykazania powiązań między projektami, celami oraz działaniami. Zakres strategii, w szczególności w odniesieniu do wzoru listy projektów, podejścia zintegrowanego, wskaźników, został skonsultowany w toku prac nad strategią z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej Województwa Lubuskiego.

Projekt strategii terytorialnej (IIT) został przygotowany przez partnerów i zespół ekspertów Związku Miast Polskich w okresie listopad 2022 r. – kwiecień 2023 r.



w ramach projektu Centrum Wsparcia Doradczego Plus, zainicjowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. W pracach nad dokumentem zaangażowani zostali przedstawiciele samorządów tworzących partnerstwo (Rada Partnerstwa oraz Grupa Robocza) oraz partnerzy społeczno-gospodarczy i interesariusze różnych środowisk.

Ostateczny kształt projektu strategii został zatwierdzony przez

.....



## 2. Synteza diagnozy, analiza uwarunkowań i powiązań strategicznych

W skład partnerstwa pn. „Partnerstwo przygraniczne na rzecz Łuku Mużakowa” do grudnia 2022 roku wchodziło 5 gmin z powiatu żarskiego: **Brody, Łęknica, Przewóz, Trzebiel i Tuplice**. Pod koniec roku 2022 do wspólnych prac nad niniejszą Strategią Terytorialną przystąpiła Gmina **Lipinki Łużyckie**, ale formalne rozszerzenie Partnerstwa do 6 gmin nastąpiło w listopadzie i grudniu 2022 roku na podstawie uchwał poszczególnych Rad Gmin. Rozszerzony obraz Partnerstwa w zakresie zajmowanej powierzchni oraz liczby mieszkańców prezentuje tabela 1.

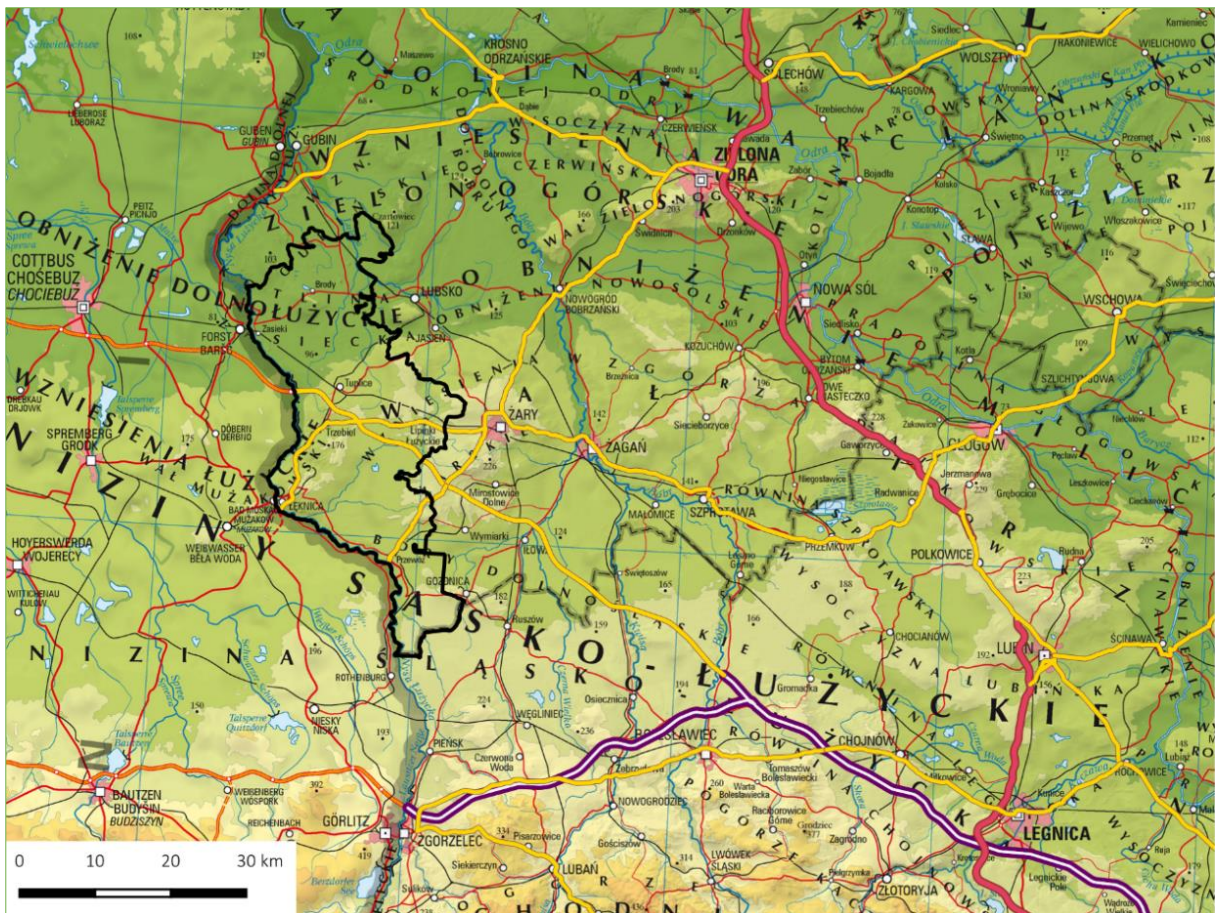
**Tabela 1. Obszar Partnerstwa i liczba ludności.**

GMINA	POWIERZCHNIA (KM2)	% POWIERZCHNI PARTNERSTWA	LICZBA MIESZK. (2021 R.)	% LUDNOŚCI PARTNERSTWA	GĘSTOŚĆ ZALUDNIENIA M/KM2
Brody	240,4	32	3 336	16	14
Lipinki Łużyckie	89	12	3 275	16	37
Łęknica	16,4	2	2 364	11	150
Przewóz	178,3	24	3 091	15	17
Trzebiel	166,6	22	5 613	27	34
Tuplice	65,9	9	3 001	15	46
RAZEM	756,6	100	20 689	100	ŚREDNIA: 27

**Źródło: opracowanie ZMP.**

Obszar partnerstwa, którego dotyczy strategia jest położony w większości wzdłuż Nysy Łużyckiej, w południowo-zachodniej części województwa lubuskiego oraz charakteryzuje się dość wysokim potencjałem przyrodniczym. W jego granicach znajduje się jeden z najciekawszych parków krajobrazowych - Park Krajobrazowy „Łuk Mużakowa”, który jest najmłodszym parkiem krajobrazowym w województwie lubuskim. W 2011 r. obszar moreny czołowej „Łuku Mużakowa” został wpisany do Europejskiej Sieci Geoparków pod nazwą: Geopark Łuk Mużakowa / Muskauer Faltenbogen. Obecnie największymi atrakcjami turystycznymi parku są: rezerwat kulturowy „Park Mużakowski”, położony w Łęknicy / Bad Muskau, który wpisano w 2004 r. na listę światowego dziedzictwa **UNESCO** oraz powstała w 2012 r. ścieżka geoturystyczna „Dawna Kopalnia Babina”.

Ryc. 1. Położenie partnerstwa na tle mapy geograficznej.



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GUGiK oraz GDDKiA

Współpraca transgraniczna odgrywa ogromną rolę w programowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru Partnerstwa. Gminy z partnerstwa, wchodzi w skład Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr. Dla obszaru obejmującego województwa lubuskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie i dolnośląskie oraz kraje związkowe Meklemburgia-Pomorze Przednie, Brandenburgia, Berlin i Saksonia przyjęto **Wspólną Koncepcję Przyszłości dla polsko-niemieckiego obszaru powiązań – Wizja 2030**.<sup>1</sup> W grudniu 2021 roku powstało Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej „Geopark Łuk Mużakowa” (EUWT), reprezentowane po stronie polskiej przez gminę i miasto Żary, Samorząd Województwa Lubuskiego oraz większość samorządów z obszaru partnerstwa.

<sup>1</sup> Dokument zatwierdzono 1 grudnia 2016 roku na XVII Posiedzeniu Komitetu ds. Gospodarki Przestrzennej Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej.



**Ryc. 2. Krajobraz Partnerstwa.**



Źródło: zasoby własne.

## **2.1. Analiza zdiagnozowanych uwarunkowań rozwojowych**

### **2.1.1. Kluczowe problemy rozwojowe Partnerstwa**

Zgodnie z wyznaczonymi Obszarami Strategicznej Interwencji (OSI) w ramach Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030<sup>2</sup> Gminy Brody, Trzebiel i Tuplice zostały zaliczone do obszarów znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji społeczno-gospodarczej. Zaś pozostałe gminy tworzące partnerstwo (Lipinki Łużyckie, Łęknica, Przewóz) zostały zaliczone do obszarów wiejskich o utrudnionych warunkach rozwojowych.

Ogólny wskaźnik rozwoju Partnerstwa<sup>3</sup> (w latach 2016-2020) potwierdza wolniejsze tempo rozwoju całości obszaru w porównaniu do grupy porównawczej gmin

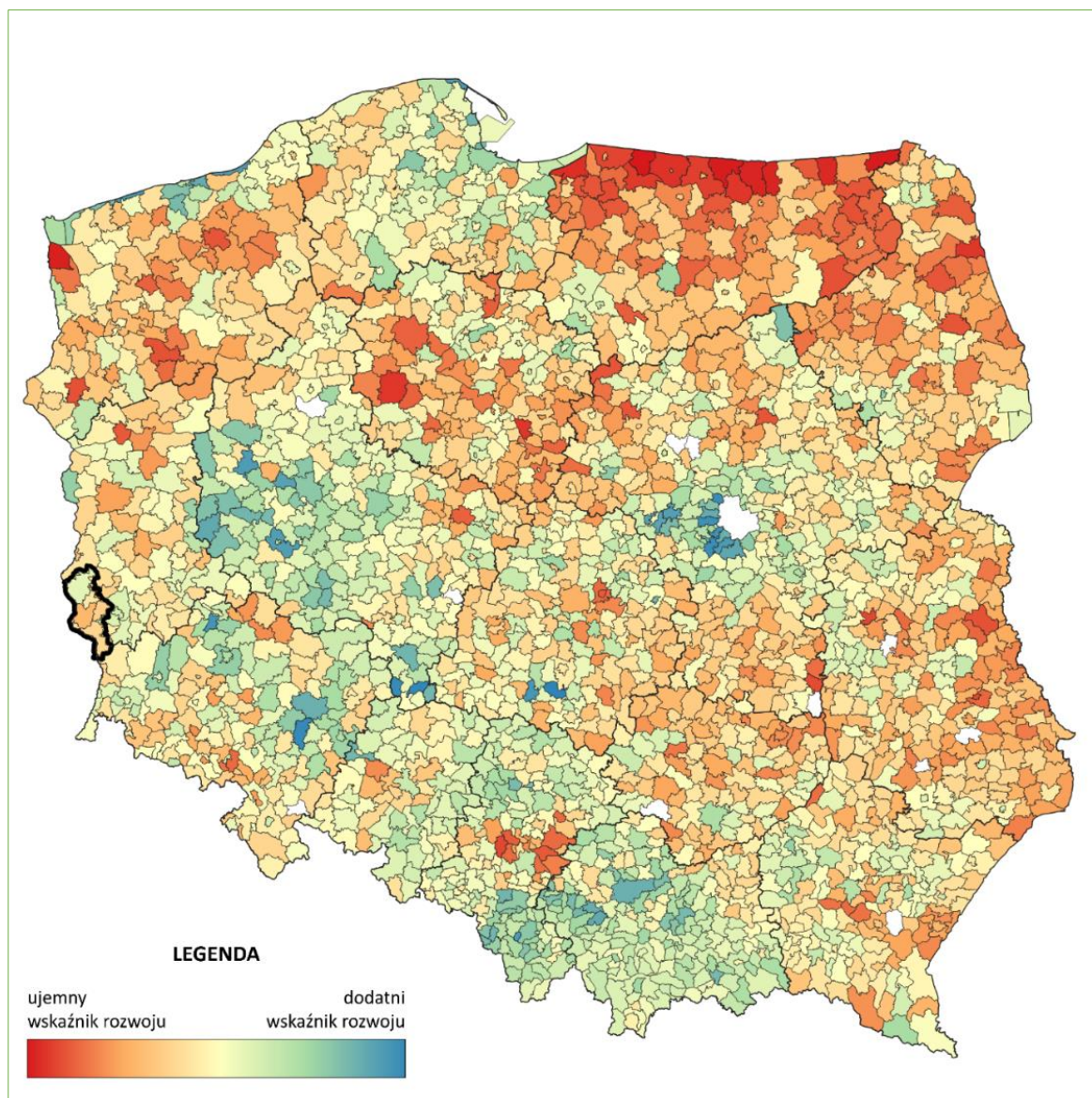
---

<sup>2</sup> Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 z dn.15 lutego 2021 r., s.48

<sup>3</sup> Stanowi sumę wskaźników syntetycznych dotyczących obszarów i wymiarów danych zagregowanych w MRL poszczególnych gmin tworzących Partnerstwo, ważonych udziałem liczby mieszkańców danej jednostki w ogólnej liczbie

o podobnej charakterystyce. Ryc. 2 obrazuje pozycję rozwojową gmin tworzących Partnerstwo na tle mapy Polski.

**Ryc. 3. Ogólny wskaźnik rozwoju gmin na tle mapy Polski.**



**Źródło: Opracowanie ZMP**

Opracowany w 2022 roku szczegółowy raport diagnostyczny analizował obszar partnerstwa w czterech wymiarach: gospodarczym, społecznym, środowiskowo-przestrzennym oraz instytucjonalnym.

---

mieszkańców Partnerstwa. Wartości wskaźników poszczególnych gmin są wypadkową wycień względem innych gmin należących do tożsamej grupy funkcjonalnej (zgodnie z klasyfikacją prof. P. Śleszyńskiego z PAN).

Analiza problemów rozwojowych Partnerstwa wskazała, że głównym problemem jest:



NISKI POZIOM WYKORZYSTANIA ZASOBÓW PRZYRODNICZYCH I  
TURYSTYCZNYCH ORAZ PRZYGRANICZNEGO POŁOŻENIA PARTNERSTWA  
GMIN PRZYGRANICZNYCH NA RZECZ ŁUKU MUŻAKOWA

Problem ten został zdekomponowany na 4 następujące wymiary:

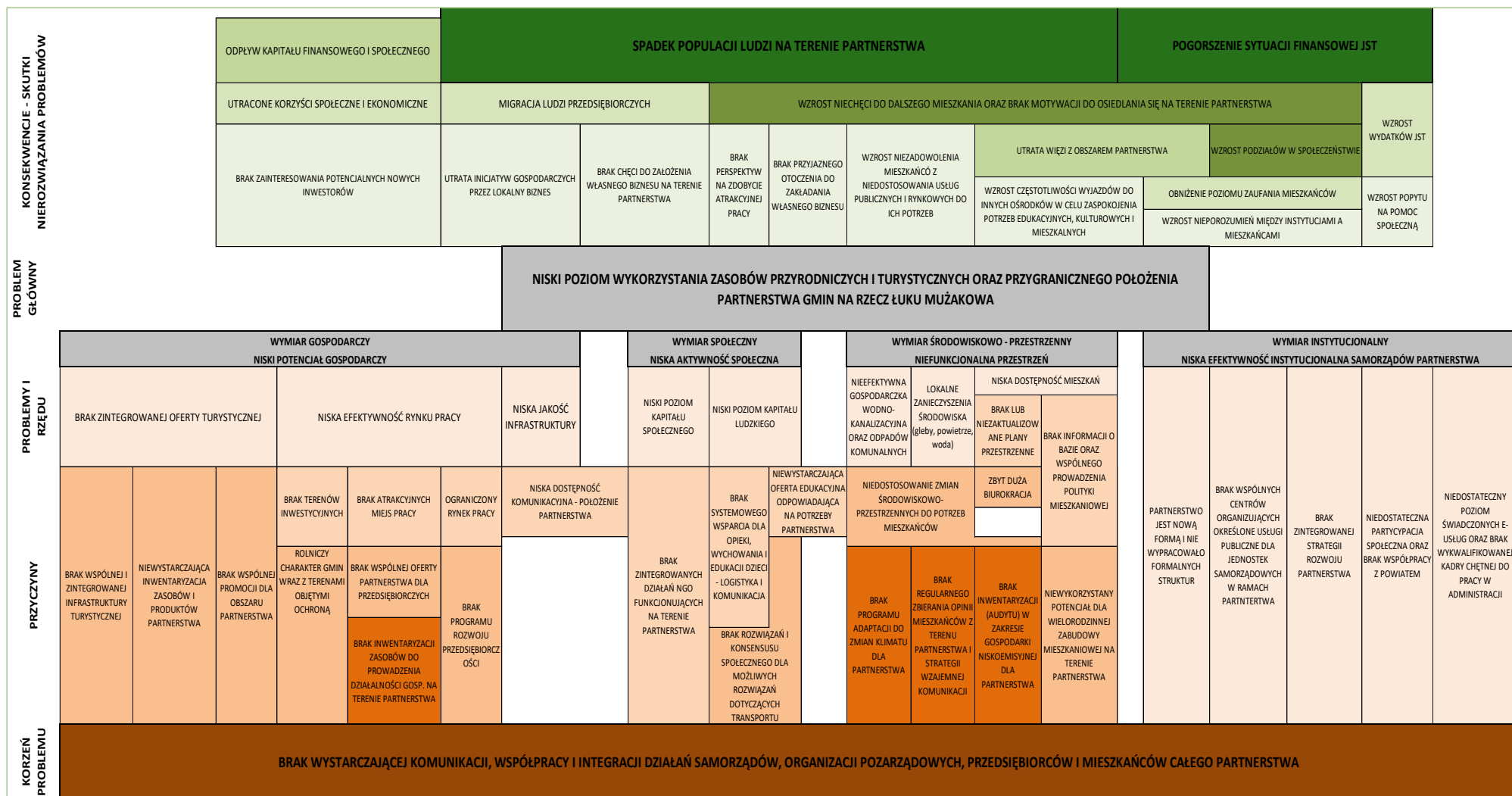
- ▶ niski potencjał gospodarczy – wymiar gospodarczy,
- ▶ niska aktywność społeczna – wymiar społeczny,
- ▶ niefunkcjonalna przestrzeń – wymiar środowiskowo-przestrzenny,
- ▶ niska efektywność instytucjonalna samorządów Partnerstwa – wymiar instytucjonalny.

Problemy pierwszego rzędu, stanowiące przyczyny problemów głównych, dotyczyły przede wszystkim braku zintegrowanej oferty turystycznej, niskiej efektywności rynku pracy, niskiej jakości infrastruktury, niskiego poziomu kapitału społecznego i ludzkiego, nieefektywnej gospodarki wodno-kanalizacyjnej, lokalnych zanieczyszczeń środowiska (głównie złej jakości powietrza) oraz niskiej dostępności mieszkań. W problemach głównych odnajdziemy także typowe dla większości nowych partnerstw problemy instytucjonalne dotyczące braku formalnej struktury, niedostatecznego poziomu partycypacji społecznej oraz braku wspólnych centrów organizujących określone usługi publiczne dla jednostek samorządowych w ramach Partnerstwa.

Szukając dalszych związków przyczynowo - skutkowych dochodzimy do głównej przyczyny wszystkich problemów, czyli tzw. korzenia, który wybrzmiał jako: **Brak wystarczającej komunikacji, współpracy i integracji działań samorządów, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i mieszkańców całego Partnerstwa.** Zestawiając problemy, ich przyczyny oraz ich negatywne następstwa otrzymujemy tzw. „**drzewo problemów**”. Graficzną wizualizację kluczowych problemów Partnerstwa w układzie: przyczyna (odcienie brązu) – problem (odcienie szarości) – skutek (odcienie zieleni) przedstawia Rycina 3.



Ryc. 4. Drzewo problemów.



Źródło: opracowanie własne ZMP

### 2.1.2. Kluczowe potrzeby rozwojowe Partnerstwa

W procesie opracowania raportu diagnostycznego zidentyfikowano najbardziej istotne determinanty czyli kluczowe wyzwania, które mają największy wpływ na zmianę lub poprawę sytuacji na obszarze całego Partnerstwa. Wskazując kluczowe wyzwania odpowiadamy sobie na pytanie: co musi się stać, co muszą zrobić partnerzy (w najszerszym tego słowa rozumieniu tj. wszyscy interesariusze na terytorium Partnerstwa), aby zareagować na spadający potencjał demograficzny, szybko rosnące koszty jednostkowe świadczonych usług, spadek dochodów samorządowych i nadal wysokie potrzeb inwestycyjne w Partnerstwie. Z kolei odpowiedź na pytanie: jak i jakimi środkami partnerzy mają to zrobić, prowadzić będzie do wskazania celów strategicznych, kierunków działań, typów operacji oraz projektów strategicznych. Niniejsza strategia jest zatem próbą poszukania rozwiązań odpowiadających na kluczowe potrzeby rozwojowe Partnerstwa, do których należą:

- ▶ **wsparcie rozwoju sektora turystycznego**, w szczególności infrastruktury turystycznej i bazy noclegowej;
- ▶ **poprawa dostępności komunikacyjnej Partnerstwa dla turystów oraz mobilności mieszkańców**;
- ▶ szeroko rozumiana **transformacja i niezależność energetyczna**;
- ▶ **poprawa warunków środowiskowych**, w tym redukcja niskiej emisji, hałasu, zagospodarowania ścieków i sprawnej gospodarki odpadami oraz **rozwój błękitno-zielonej infrastruktury**;
- ▶ **podniesienie jakości życia mieszkańców**, w szczególności w odniesieniu do młodzieży i młodych rodzin;
- ▶ **stworzenie dobrego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości**;
- ▶ **zapewnienie powszechnego dostępu do Internetu oraz poprawa dostępności i rozwoju e-usług** świadczonych przez podmioty publiczne i rynkowe;
- ▶ integracja i **konsolidacja usług oraz infrastruktury publicznej**;
- ▶ **identyfikacja i wykorzystanie nisz rozwojowych**, opartych na potencjałach obszaru Partnerstwa i wykorzystujących jego transgraniczne położenie.
- ▶ **poprawa estetyki przestrzeni publicznej i ładu przestrzennego**,
- ▶ **wzmacnianie współpracy transgranicznej i międzysektorowej**.

Warto podkreślić, iż polityka zwiększenia mobilności mieszkańców powinna być jednym z priorytetów gmin Partnerstwa, gdyż aktualna sytuacja na terenie Partnerstwa obrazuje brak rozwiązań w zakresie transportu publicznego. W



przypadku niskiej mobilności i wysokich kosztów transportu indywidualnego<sup>4</sup>, najbardziej aktywni mieszkańcy będą podejmowali decyzje o przeniesieniu się do miejsc, gdzie będą mieli zapewnioną lepszą mobilność w oparciu o system transportu zbiorowego oraz zeroemisyjnego. W grupie tej będą dominowali młodzi ludzie, o których gminy powinny „zawalczyć”, jeśli chcą ograniczyć negatywne trendy demograficzne.

### 2.1.3. Kluczowe potencjały rozwojowe Partnerstwa

Projektując kierunki rozwoju Partnerstwa koniecznym jest identyfikacja zasobów, które są społeczno - ekonomiczną podstawą jego istnienia. Umożliwiają tworzenie zadowalających warunków życia oraz prowadzenia różnych działalności na jego obszarze. Są surowcem czy też bazą do wytwarzania produktów w formie towarów i usług, które przynoszą lub mogą w przyszłości przynieść korzyści bezpośrednie (dochody) lub pośrednie poprzez wytworzenie wartości dodanej dla mieszkańców i interesariuszy Partnerstwa. Zostały one zidentyfikowane podczas warsztatów, które odbyły się w sierpniu 2022 roku, w których wzięli udział przedstawiciele Rady Partnerstwa, Grupy Roboczej, a także interesariusze i lokalni liderzy<sup>5</sup>. Wynikiem tych prac było m.in. wskazanie:

- A. **zasobów** charakteryzujących się:
  - kluczowym znaczeniem i dużym potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - kluczowym znaczeniem i niewielkim potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - małym znaczeniem i dużym potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - małym znaczeniem i niewielkim potencjale rozwojowym na przyszłość,
  
- B. **produktów** charakteryzujących się:
  - kluczowym znaczeniem i dużym potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - kluczowym znaczeniem i niewielkim potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - małym znaczeniem i dużym potencjale rozwojowym na przyszłość,
  - małym znaczeniem i niewielkim potencjale rozwojowym na przyszłość.

---

<sup>4</sup> Informacje dot. Transportu i mobilności szczegółowo opisane w Raporcie diagnostycznym – rozdział 3.4.5 strona 102

<sup>5</sup> Więcej o metodyce prac nad strategią w rozdziale 6 niniejszej strategii

Ryc. 5. Główne zasoby Partnerstwa



Źródło: ZMP, wizualizacja [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)

Ryc. 6. Główne produkty Partnerstwa



Źródło: ZMP, [wizualizacja www.mentimeter.com](http://wizualizacja www.mentimeter.com)

Reasumując, zidentyfikowane potencjały (zasoby oraz produkty) Partnerstwa koncentrują się na walorach środowiska naturalnego, atrakcjach turystycznych (opartych o zasoby środowiskowe oraz kulturowe), a także na aktywnościach wynikających z przygranicznego położenia (rynek pracy, handel, usługi oraz współpraca transgraniczna).

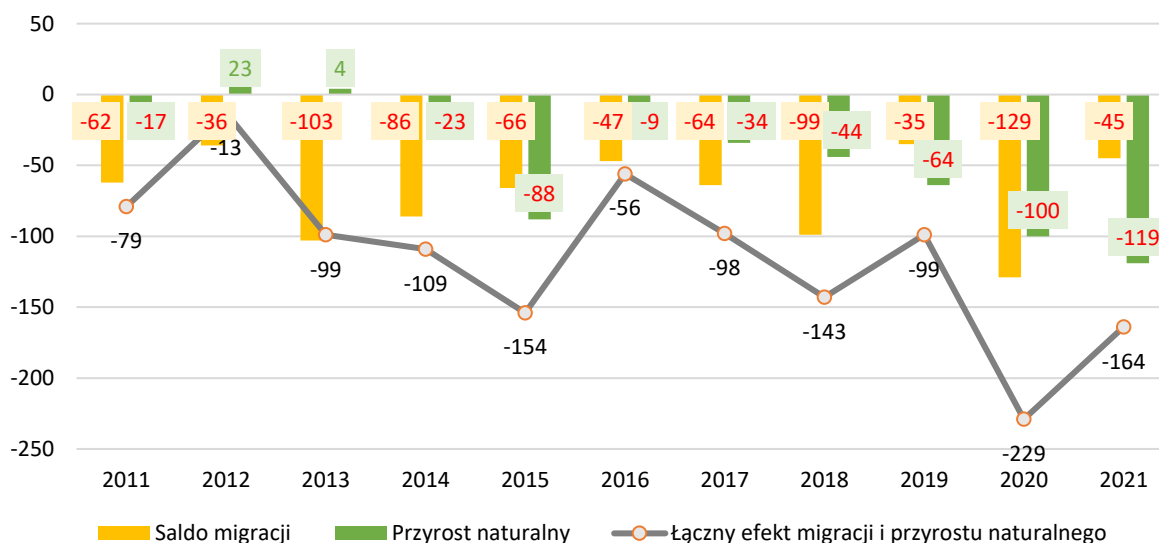
## 2.2. Analiza powiązań gospodarczych, społecznych i środowiskowych

### 2.2.1. Powiązania obejmujące przepływ ludzi, dóbr i kapitału

(migracje, dojazdy do pracy, dojazdy do szkół, korzystanie z medycznych świadczeń ponadlokalnych)

Saldo migracji analizowane w Partnerstwie przygranicznym na rzecz Łuku Mużakowa charakteryzuje się stałymi, ujemnymi wartościami, z obniżającą się linią trendu. Zestawienie przyrostu naturalnego wraz z saldem migracji pozwala uzyskać informacje dotyczące pełnego obrazu zmian liczby mieszkańców obszaru partnerstwa. Zgodnie z poniższym wykresem, główną przyczyną zmian demograficznych pozostaje ujemne saldo migracji, choć w latach 2019-2021 w związku wydarzeniami dotyczącymi pandemii SARS-CoV-2 oraz związanymi z nią powikłaniami pocovidowymi, ujemny przyrost naturalny odznaczał się wartościami wyższymi lub zbliżonymi do ujemnego salda migracji.

Ryc. 7. Łączny efekt migracji i przyrostu naturalnego w Partnerstwie w latach 2011-2021.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Monitora Rozwoju Lokalnego – analizy.

Na obszarze Partnerstwa dostępne w pełni są jedynie podstawowe usługi edukacyjne oraz częściowo sportowe i rekreacyjne, a także podstawowa oferta handlu. W pozostałym zakresie (zarówno, gdy mowa o usługach, handlu, miejscach pracy), mieszkańcy są zmuszeni podróżować poza Partnerstwo.

Kluczowymi lokalnymi centrami obsługowymi są (w zależności od rodzaju usług lub branży w handlu) Łęknica (np. gastronomia), Żary (usługi administracyjne, ochrony

zdrowia, edukacja ponadpodstawowa i muzyczna, komunikacja kolejowa międzyregionalna, handel) oraz Lubsko (edukacja ponadpodstawowa, handel).

W zakresie kultury, specjalistycznej ochrony zdrowia, edukacji wyższej – Zielona Góra, Żary. Nawet pomimo dostępności usług i oferty handlowej w miejscach zamieszkania, w przypadku edukacji podstawowej, POZ i handlu, część mieszkańców decyduje się na korzystanie z ofert podmiotów poza obszarem Partnerstwa.

Na wykresach radarowych znajdujących się w dalszej części rozdziału przedstawiono bilans przepływu indywidualnych usług w rozkładzie według gmin-partnerów.

Na diagramie u góry tabeli **zieloną linią** pokazano łączną ilość usług dostarczonych przez daną gminę zewnętrznym użytkownikom. Obliczamy ją sumując deklaracje partnerów, w których wskazywali oni siłę i kierunek wyjazdów swoich mieszkańców (wielkości te są ważone wielkością populacji gminy wypełniającej ankietę). Tak rozumiany "eksport usługi przez gminę" może przyjmować wartości od 0 do 5.

**Czerwoną linią** zaznaczono natomiast łączną ilość wyjazdów mieszkańców poza teren gminy w celu realizacji usługi. Źródłem tej informacji są szacunki przedstawicieli badanej gminy zamieszczone w formularzu bilansu usług. Podane przez nich wartości zostały zważone liczbą mieszkańców gminy i pokazane na diagramie jako wartości ujemne, ponieważ reprezentują "import usługi przez gminę".

W tej sytuacji położenie odpowiednich dla danej gminy punktów na linii niebieskiej (eksport usług) i czerwonej (import usług) pokazuje jej pozycję na rynku przepływów badanej usługi. Na przykład Łęknica jest jednym z eksporterów usługi "Edukacja podstawowa" (+0,19 pkt na niebieskiej linii), ale jednocześnie importuje tę usługę w skali (-0,14 pkt na linii czerwonej).

Na diagramach u dołu tabeli widzimy zbilansowane wartości przepływów, po uwzględnieniu wartości "exportu z" i "importu do" danej gminy. **Jeśli niebieski obszar** wykracza poza zarysowaną **żółtym kolorem linią równowagi**, to gmina jest eksporterem netto. Jeśli natomiast wartość niebieskiego pola znajduje się poniżej linii równowagi, to jest ona importerem usługi.

Jak widać, Łęknica ma wartość bilansową na poziomie +0,06 pkt, czyli jest eksporterem netto usługi "Edukacja podstawowa".

Spośród pozostałych gmin Partnerstwa, Brody i Przewóz charakteryzują się równowagą – prawie wszystkie dzieci korzystają z **usług edukacyjnych** w gminie zamieszkania. Z kolei w gminie Trzebiel największy odsetek dzieci uczy się w szkołach podstawowych poza gminą. W mniejszym stopniu sytuacja taka występuje

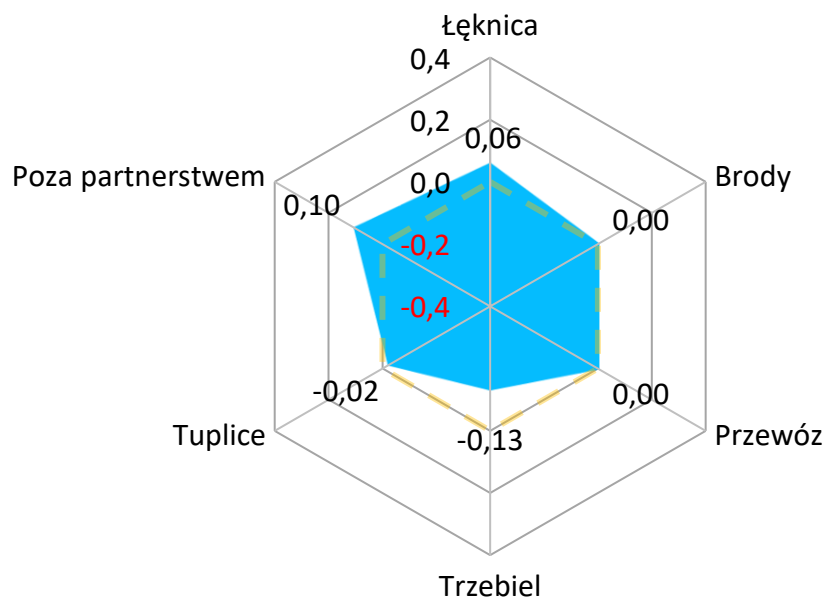
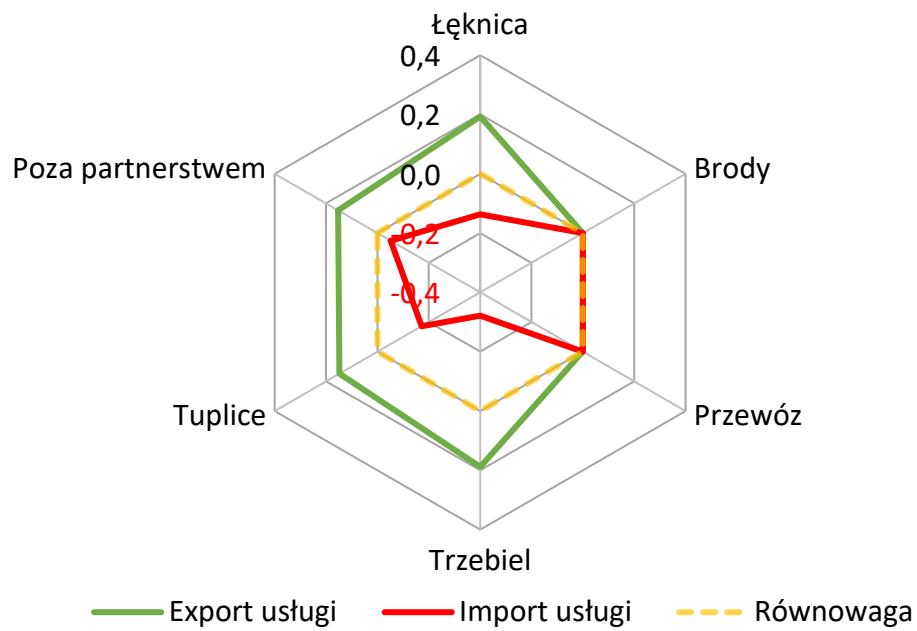
również w gminach Łęknica i Tuplice. Jednocześnie gminy Łęknica, Trzebień i Tuplice przyjmują na swój teren uczniów z innych samorządów. Ogólny bilans usługi jest dodatni jedynie w przypadku gminy Łęknica, a znaczna część uczniów korzysta z oświaty podstawowej poza Partnerstwem.

W związku z tym, że w żadnej gminie Partnerstwa nie ma szkoły średniej lub branżowej, cała młodzież jest zmuszona korzystać z usług **edukacyjnych na poziomie ponadpodstawowym** w Żarach, Lubsku lub Zielonej Górze. W warunkach złej dostępności komunikacyjnej obszaru, brak szkół średnich jest kolejnym czynnikiem stymulującym proces migracji młodych.

Bardzo silna nierównowaga występuje na obszarze Partnerstwa w odniesieniu do **podstawowej opieki zdrowotnej**. W gminie Przewóz usługi te są dostępne na miejscu dla wszystkich mieszkańców. Mieszkańcy dwóch gmin Trzebień i Brody w przeważającym stopniu korzystają z opieki poza gminą, zaś w gminie Tuplice liczba korzystających z POZ poza gminą, prawie pokrywa się z liczbą przyjeżdżających za tą usługą na teren gminy. W Łęknicy liczba osób przyjeżdżających spoza gminy, aby skorzystać z usług POZ, jest istotnie wyższa niż liczba mieszkańców wyjeżdżających w tym celu poza obszar gminy. Ogólnie bardzo znaczna część mieszkańców korzysta z usług POZ poza Partnerstwem

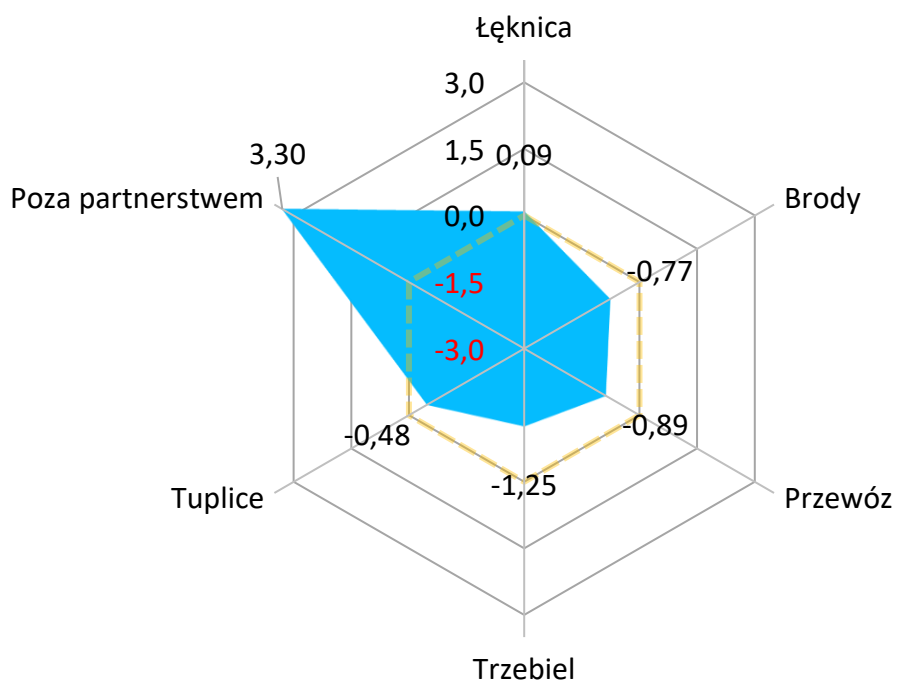
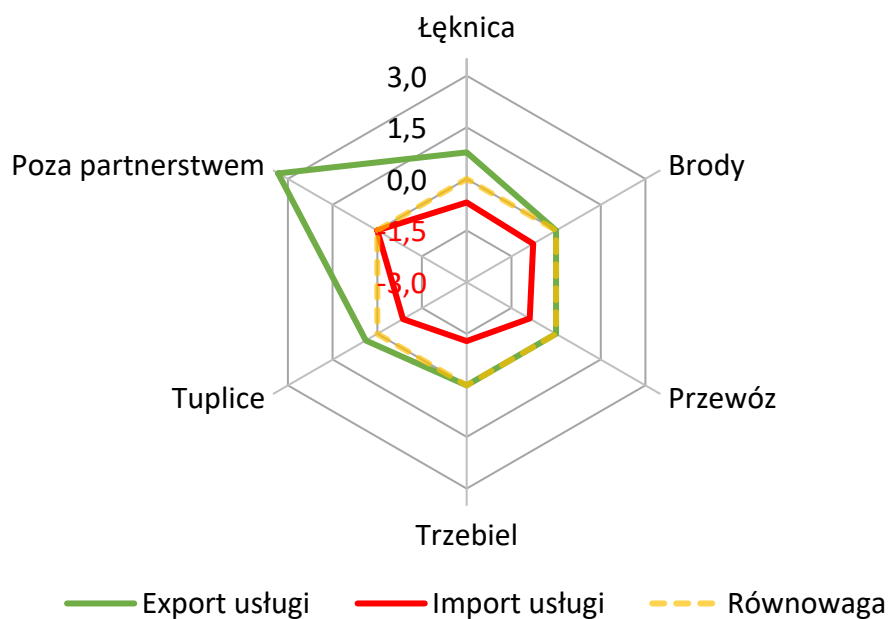
W zakresie **specjalistycznej opieki zdrowotnej**, oferta na obszarze Partnerstwa jest bardzo ograniczona – poza usługami stomatologów, wszystkie pozostałe są dostępne poza Partnerstwem.

Ryc. 8. Bilans usługi – edukacja podstawowa.



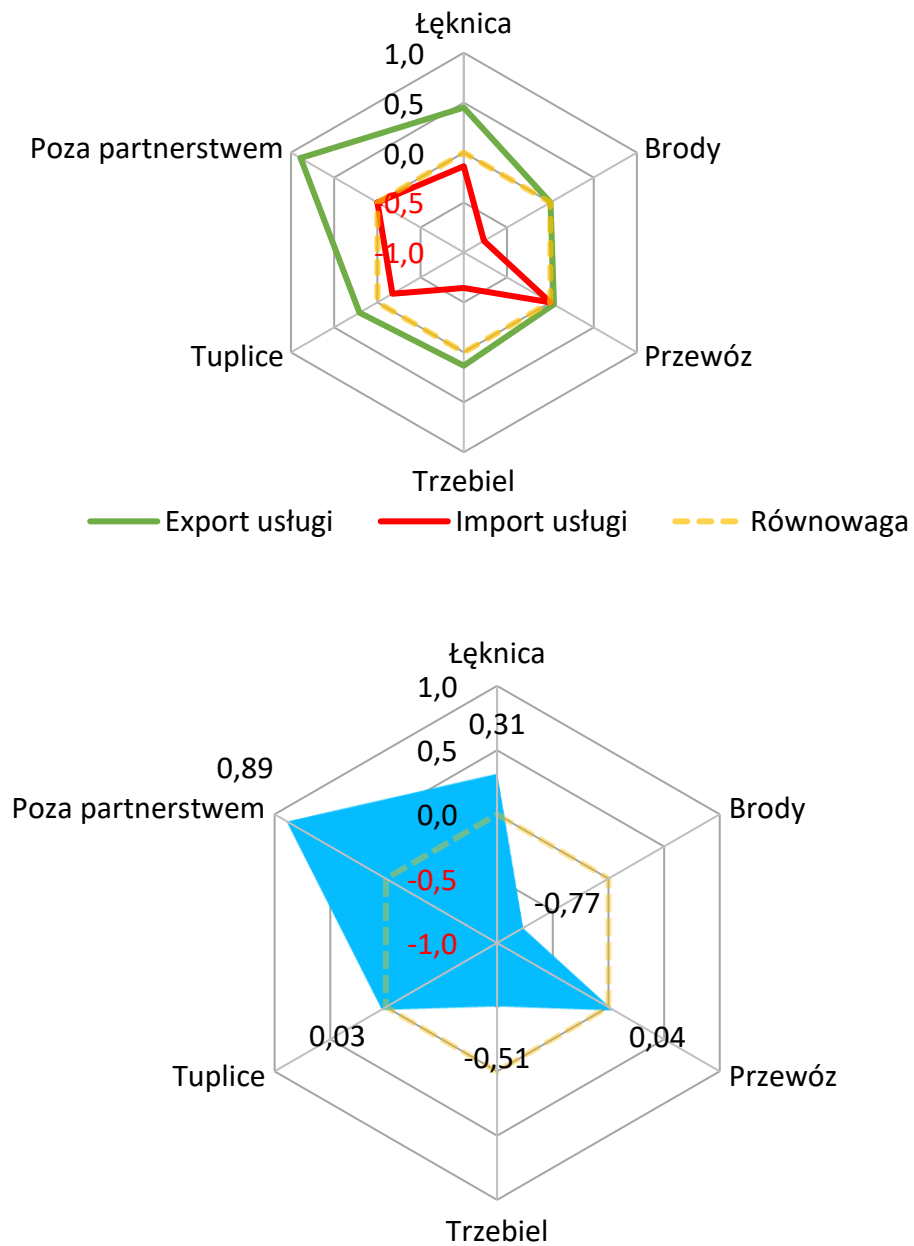
Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie „Matrycy bilansu usług”

Ryc. 9. Bilans usługi – edukacja ponadpodstawowa.



Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie „Matrycy bilansu usług”

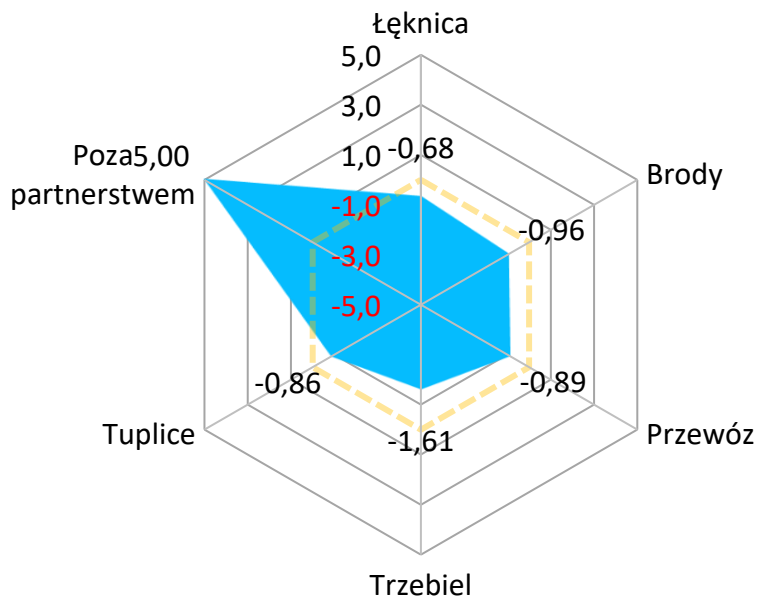
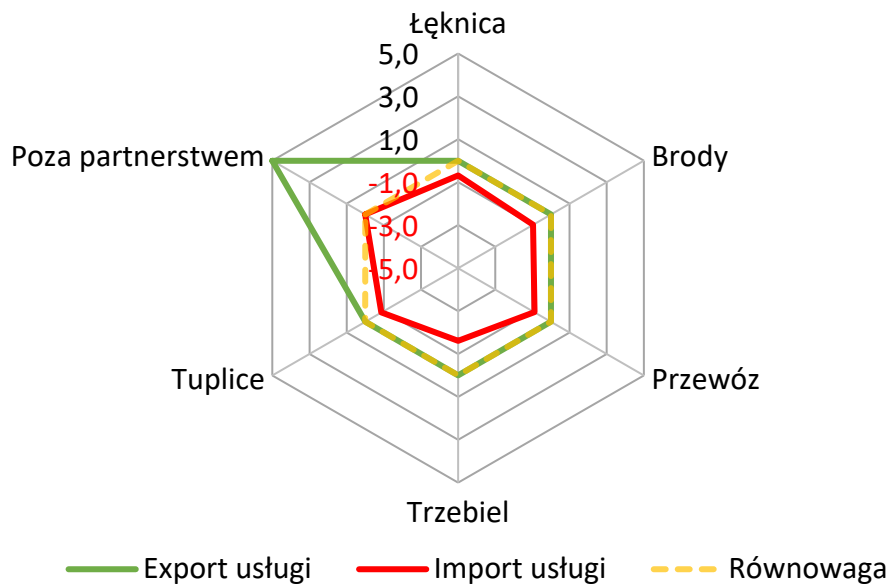
Ryc. 10. Bilans usługi – podstawowa opieka zdrowotna.



Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie „Matrycy bilansu usług”

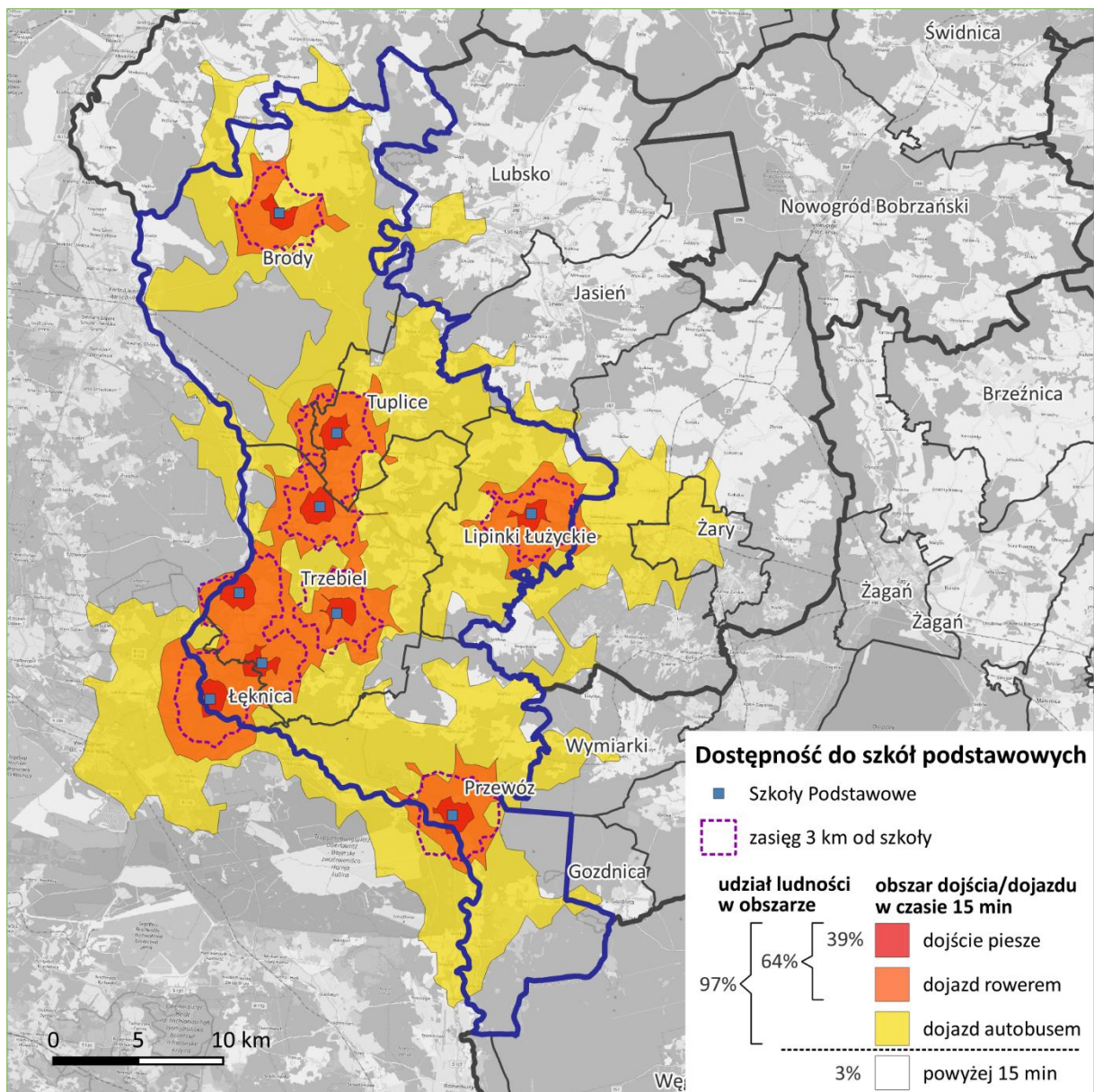


Ryc. 11. Bilans usługi – specjalistyczna opieka zdrowotna.



Źródło: opracowanie własne ZMP na podstawie „Matrycy bilansu usług”

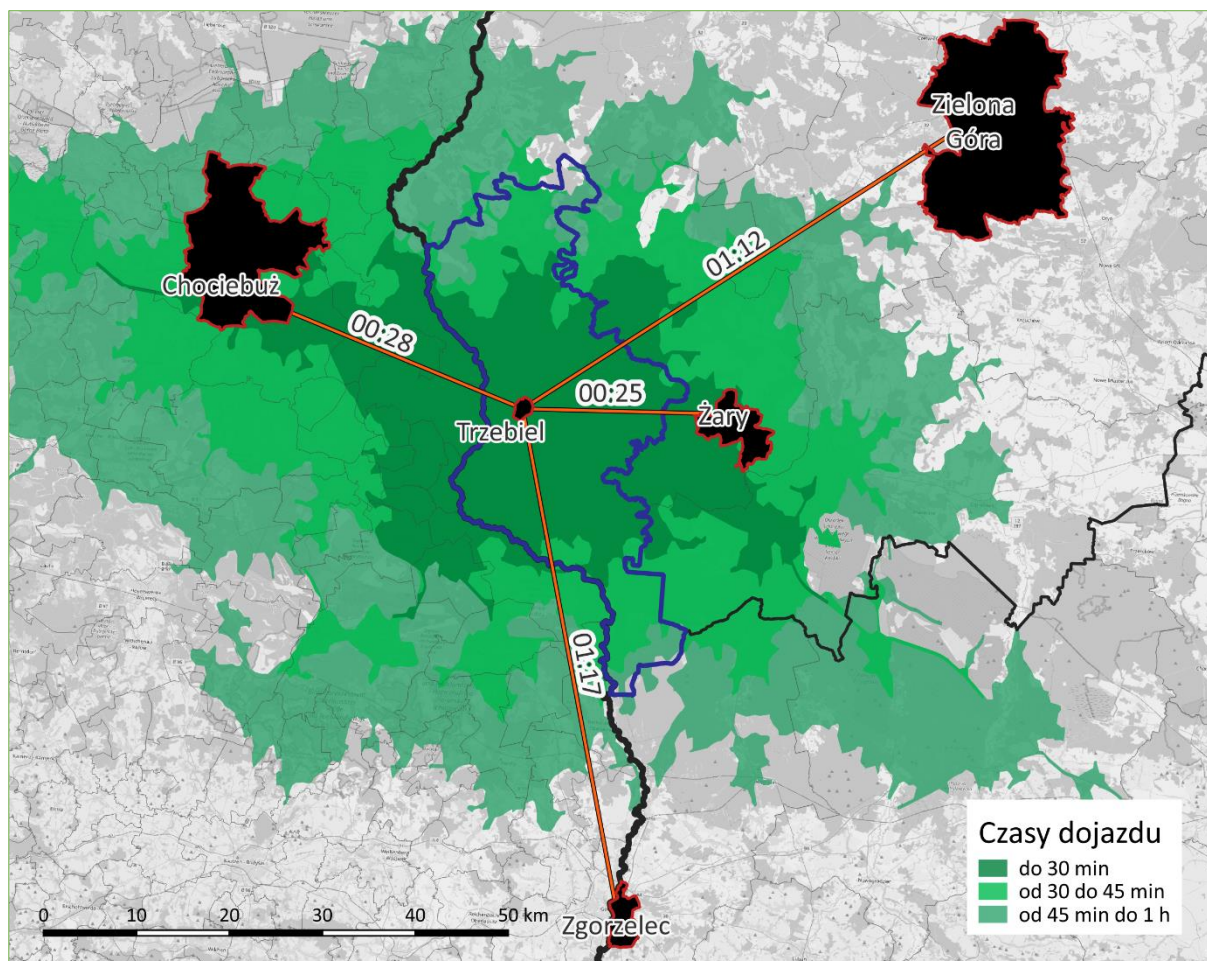
Ryc. 12. Dostępność przestrzenna do szkół podstawowych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych od samorządów partnerstwa.

Zgodnie z analizą dostępności przestrzennej do szkół podstawowych około 39% ogółu mieszkańców, a co za tym idzie podobny odsetek dzieci, zamieszkuje w zasięgu 15-minutowego dojścia pieszego do szkoły podstawowej. Kolejne 64% dzieci może dotrzeć do szkoły podstawowej w ciągu 15 minut podróżując rowerem. W zasięgu akceptowalnego 15-minutowego dojazdu do szkoły samochodem lub autobusem szkolnym zamieszkuje ponad 97% mieszkańców partnerstwa.

Ryc. 13. Czas przejazdu samochodem osobowym pomiędzy Trzebiel, a wybranymi większymi miastami.



Źródło: opracowanie własne na podstawie TravelTime Analytics.

Na Ryc. 13 przedstawiono analizę dostępności czasowej najważniejszych ośrodków miejskich w otoczeniu partnerstwa. Czasy dojazdu zostały oszacowane dla dnia powszedniego, poza godzinami szczytu.

Obszar partnerstwa położony jest w porównywalnym czasie pomiędzy dwoma miastami – odległość drogowa Trzebiela do Żar (ok. 36 tys. mieszkańców) – stolicy powiatu, wynosi 24 km, podczas gdy odległość drogowa do Chociebuża (ok. 100 tys. mieszkańców) wynosi 42 km. Zróżnicowane uwarunkowania drogowe dają jednak w efekcie czasy dojazdów wynoszące niecałe 30 minut. Z uwagi na stosunkowo krótki czas dojazdu, to właśnie te dwa ośrodki stwarzają możliwości najszybszego dostępu mieszkańców obszaru partnerstwa do usług i miejsc pracy przez nie oferowanych.

Inne dwa miasta, Zgorzelec i Zielona Góra, pozostają oddalone od obszaru Partnerstwa o ok. godzinę drogi, co dla większości mieszkańców stanowi pewną barierę ograniczającą.



## 2.2.2. Powiązania określające przyrodniczy obszar funkcjonalny

Znacząca część obszaru Partnerstwa posiada wyjątkowe zasoby środowiska naturalnego oraz przestrzenne – jest to bowiem obszar w unikalny sposób uformowany pod wpływem naturalnych procesów związanych ze zlodowaceniem sprzed 450 tys. lat. W ostatnich 200 latach został on poddany intensywnej antropopresji, a następnie znowu przywrócony naturze w wyjątkowy sposób – poprzez powstanie i rozwój Parku Mużakowskiego oraz poprzez naturalne procesy, jakie trwają w zbiornikach wodnych pozostałych po wydobywaniu surowców mineralnych i na obrzeżach tychże zbiorników.

Ponadto, obszar Partnerstwa pozostaje bardzo intensywnie zalesiony, a w ostatnich latach poziom lesistości został nawet nieznacznie podniesiony.

Ponad 28% powierzchni Partnerstwa objęte zostało różnymi formami ochrony przyrody i krajobrazu. W 2001 r. utworzono Park Krajobrazowy „Łuk Mużakowa”. Powierzchnia Parku wynosi 18 200 ha i obejmuje fragmenty obszaru pięciu gmin:

- ▶ gm. Brody - 600,00 ha - 3,30%,
- ▶ gm. Tuplice - 2.991,00 ha - 16,43%,
- ▶ gm. Trzebiel - 11.650,00 ha - 64,01%,
- ▶ gm. Łęknica - 1.188,00 ha - 6,53%,
- ▶ gm. Przewóz - 1.771,00 ha - 9,73%.

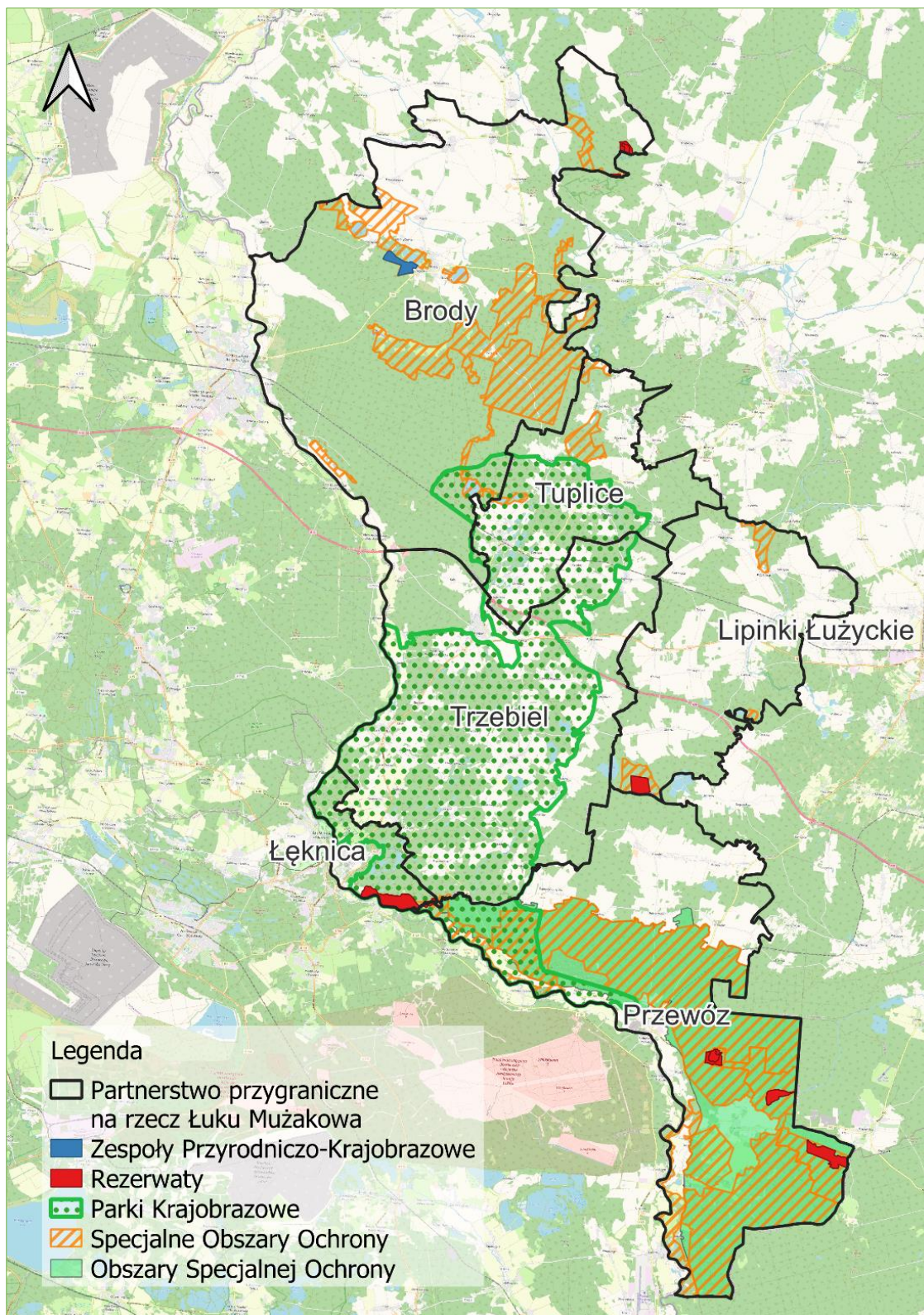
Park powstał przede wszystkim by chronić wschodnią część moreny czołowej powstałej podczas zlodowacenia środkowopolskiego, która rozciąga się na granicy Polski i Niemiec, a jej długość wynosi 40 km. Niemal poprzez środek moreny przepływa rzeka Nysa Łużycka, stanowiąc jednocześnie granicę państwa. Na obszarze Geoparku występuje znaczna liczba stawów w wyrobiskach po odkrywkowej eksploatacji węgla brunatnego oraz stawów poźwirowych.

Wśród pozostałych form ochrony przyrody występujących na obszarze Partnerstwa wymienić należy:

- ▶ Zespół Przyrodniczo-Krajobrazowy "Wąwozy", który wchodzi w skład Obszaru Natura 2000 "Jeziora Brodzkie" (PLH 080052),
- ▶ Rezerваты: Woskownica wraz z otuliną, Uroczysko Węglińskie, Żurawno, Mierkowskie Suche Bory, Wrzosiec, Nad Młyńską Strugą, Przygiełkowe Moczary, Zacisze wraz z otuliną oraz Żurawie Bagno,
- ▶ Specjalne Obszary Ochrony (SOO): Mierkowskie Wydmy, Jeziora Brodzkie, Brożek, Uroczyska Borów Zasięckich, Skroda, Dolina Lubszy, Łęgi nad Nysą Łużycką, Wilki nad Nysą, Przygiełkowiska Koło Gozdnicy, Pieńska Dolina Nysy Łużyckiej,

- ▶ Obszar Specjalnej Ochrony Ptaków (OSO): Bory Dolnośląskie.

**Ryc. 14. Formy ochrony przyrody występujące na obszarze Partnerstwa.**



Źródło: opracowanie własne ZMP.

Ryc. 15. Krajobraz Partnerstwa – jezioro pokopalniane „Afryka” w Geoparku Łuk Mużakowa.





**Źródło: materiały własne.**

**Ryc. 16. Krajobraz Partnerstwa.**



**Źródło: materiały własne.**

### 2.2.3. Powiązania określające gospodarczy obszar funkcjonalny

Partnerstwo gmin na rzecz Łuku Mużakowa jest stosunkowo nową inicjatywą, nie posiadającą własnej, wykształconej struktury formalnej, stąd brak jest na obecnym etapie możliwości analizy wymiaru instytucjonalnego samego Partnerstwa.

Zespół Doradców Związku Miast Polskich, we współpracy z gminami tworzącymi Partnerstwo przeprowadził mimo to badanie ankietowe poziomu rozwoju instytucjonalnego samorządów gminnych.

Wnioski płynące z tego badania wskazują, iż partnerzy posiadają niewielką (od 18 do 35) liczbę pracowników. Struktura zatrudnienia w administracji samorządowej jest niezwykle spłaszczona, bowiem najliczniejszą grupę stanowią inspektorzy, podinspektorzy, referenci i pracownicy pomocy administracyjnej. Drugą, co do wielkości, grupą są pracownicy obsługi, co wynika (poza dwoma gminami) z braku wyspecjalizowanych jednostek budżetowych do realizacji zadań z zakresu np. prac porządkowych, naprawczych, utrzymania infrastruktury, a pracownicy zajmujący się tego typu działalnością zatrudniani są bezpośrednio w strukturze urzędów.

O trwałości istniejącego modelu funkcjonowania oraz struktury zatrudnienia świadczy fakt niewielkiej liczby awansów oraz incydentalnej liczbie postępowań rekrutacyjnych (np. w roku 2021 najwięcej rekrutacji przeprowadzono w gminach Trzebiel i Tuplice; w obu przypadkach były to zaledwie 3 nabory pracowników).

Większość siedzib urzędów gmin znajduje się w obiektach zabytkowych, które nie są dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Przy tym – poza jednostkowymi przypadkami – brak jest możliwości skorzystania z szerszej niż EPUAP oferty usług publicznych za pośrednictwem Internetu, co dodatkowo wyklucza osoby z niepełnosprawnościami z możliwości pełnego korzystania z usług świadczonych przez poszczególne urzędy.

W większości gmin wskazano na konieczność wzmocnienia kadrowego i kompetencyjnego poszczególnych działów administracji, w szczególności w zakresie zamówień publicznych i pozyskiwania funduszy zewnętrznych. Wskazano również na zagadnienie związane z wypaleniem zawodowym wśród pracowników administracji samorządowej i wynikającą z niego konieczność zapewnienia pomocy psychologicznej pracownikom.

Sposób delegacji zadań oraz poziom kooperacji pracowników w zakresie realizacji poszczególnych działań jest indywidualnie określany w każdym z urzędów. W samorządach Partnerstwa (poza Łęknica i Gminą Tuplice) nie przeprowadza się badań, ankiet lub sondaży, które pozwoliłyby ocenić poziom satysfakcji ich klientów.



W żadnym z urzędów gmin nie prowadzi się planów szkoleń, opartych na wynikach badań potrzeb kompetencyjnych pracowników. Uczestnictwo w szkoleniach jest incydentalne.

Kierownictwo urzędów spotyka się z pracownikami nieregularnie, stosownie do bieżących potrzeb. W gminach Trzebiel i Tuplice stosowne spotkania odbywają się cyklicznie co miesiąc.

Ważnym aspektem zdolności instytucjonalnych samorządów Partnerstwa jest umiejętność nawiązywania współpracy międzysektorowej. Warty uwagi inicjatywami w tym obszarze są:

- ▶ Działalność Stowarzyszenia Geopark - Łuk Mużakowa, które stworzyło fundament dla projektu Łuku Mużakowa. Współpraca pasjonatów i społeczników oraz lokalnych samorządów zaowocowała wpisami do sieci geoparku krajowego, następnie europejskiego i finalnie – światowego pod egidą UNESCO, który został osiągnięty w 2012 roku i potwierdzony certyfikatem Global Geopark Network.
- ▶ Współpraca samorządów z Lasami Państwowymi (Nadleśnictwo Lipinki oraz Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Zielonej Górze) – efektem współpracy jest druga najważniejsza atrakcja polskiej części Geoparku Szlak Geoturystyczny „Dawna Kopalnia Babina”.
- ▶ Współpraca samorządów w ramach Lokalnej Grupy Działania - Grupa Łużycka.
- ▶ Funkcjonujące w Gminie Trzebiel partnerstwo „Razem dla Rozwoju” oparte na dobrowolnym współdziałaniu międzysektorowym.
- ▶ Lokalna Grupa Działania Bory Dolnośląskie

### **Wnioski z badania ankietowego w gminach partnerstwa dotyczącego warunków rozwoju przedsiębiorczości**

Regułą w Partnerstwie jest utrzymywanie kontaktów lokalnego lidera samorządowego (burmistrza/wójta) z przedsiębiorcami, jednak we wszystkich gminach mają one charakter sporadyczny, najczęściej podczas indywidualnych spotkań. Tymczasem otwartość na relacje z przedsiębiorcami stanowi fundament rozwoju lokalnego biznesu, przy czym istotna jest także formuła tych spotkań, pozwalająca na regularny, zorganizowany kontakt.

Tematyka przedsiębiorczości nie była objęta większym zainteresowaniem rad gmin Partnerstwa. Tylko w jednej z pięciu z nich kwestie przedsiębiorczości były przypisane do konkretnej komisji rady gminy, natomiast zagadnienia przedsiębiorczości nie były podejmowane na posiedzeniach komisji w żadnej gminie

w trakcie bieżącej kadencji. Jedynie w jednej gminie wskazano na podjęcie tematów dotyczących przedsiębiorczości na forum rady w związku z pracami nad strategią rozwoju gminy oraz lokalnymi regulacjami podatkowymi.

W urzędach gmin nie ma pracowników/komórek, które w zakresie swoich kompetencji mają zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości. Żadna z gmin Partnerstwa nie przygotowała planu rozwoju przedsiębiorczości. Tylko w jednej gminie - w strategii rozwoju gminy (Trzebiel) wskazuje się na uwzględnienie tematyki przedsiębiorczości. Jednak lektura najnowszej strategii (na lata 2021-2031) wskazuje, że w ramach poprzedniej strategii (2014-2020) z zaplanowanych zadań dotyczących rozwoju przedsiębiorczości, ujętych w ramach celu operacyjnego „Zwiększenie liczby miejsc pracy”, nie wykonano żadnego działania, a w obecnej strategii w ramach 5.Celu operacyjnego „Pobudzić lokalną gospodarkę i wzmocnić rynek pracy” zaplanowano tylko 4 projekty o bardzo ograniczonym zakresie (planowanie przestrzenne, rozwój handlu bezpośredniego oraz promocja gospodarcza z naciskiem na agroturystykę i działalność okołorolniczą).

Gminy partnerstwa nie zbierają informacji na temat kondycji, potrzeb i problemów lokalnych przedsiębiorców. Tylko w jednej gminie wskazano, że takie informacje pozyskano w ramach pracy nad strategią. Gminy nie prowadzą również monitoringu poziomu zadowolenia przedsiębiorców z jakości obsługi administracyjnej. Samorządy Partnerstwa nie podejmowały żadnych formalnych działań we współpracy ze środowiskiem lokalnych przedsiębiorców w okresie ostatnich 3-5 lat.

W żadnej z gmin nie funkcjonują organizacje przedsiębiorców, a poziom integracji środowiska biznesu określany jest jako niski lub nieznan (w jednym przypadku określony jako średni). Nie działają także struktury i instytucje otoczenia biznesu, wspierające lokalną przedsiębiorczość.

W żadnej gminie Partnerstwa przedsiębiorcy poza swoją działalnością biznesową nie angażują się w ważne dla lokalnej społeczności sprawy. Ze strony gmin nie były podejmowane akcje dotyczące ukierunkowania lokalnego popytu na lokalnych przedsiębiorców. Żadna z gmin nie podejmowała także inicjatyw ukierunkowanych na rzecz edukacji przedsiębiorczości młodzieży ani nie promowała postaw przedsiębiorczych.

Tylko w jednej gminie promuje się publicznie sukcesy i osiągnięcia lokalnych przedsiębiorców, ograniczone do wręczania dyplomów na sesji rady gminy.

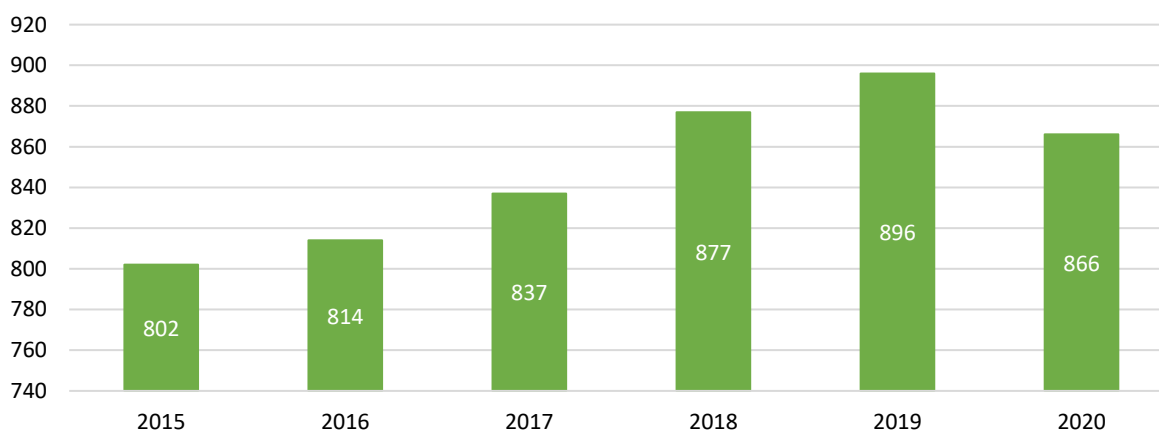
Trzy gminy Partnerstwa posiadają ofertę nieruchomości dla prowadzenia działalności gospodarczej („tereny pod OZE, działalność usługowa”, „tereny

inwestycyjne”, „działki budowlane pod prowadzenie działalności gospodarczej”), ale nie promują ich aktywnie.

Gminy określają zainteresowanie przedsiębiorców podejmowaniem działalności gospodarczej i inwestycjami na ich obszarach jako niskie lub średnie, wskazując na przedsiębiorców lokalnych z branży budowlanej oraz zainteresowanych budową stacji paliw, obiektów handlowych, mieszkań pod wynajem (dwie gminy) oraz przedsiębiorców krajowych i zagranicznych w zakresie energii odnawialnej (jedna gmina).

Łączna liczba podatników z obszaru Partnerstwa osiągająca dochody z działalności gospodarczej jest relatywnie niska zarówno w wartości bezwzględnej, jak i w ujęciu procentowym. Liczba ta wahała się od 802 w 2015 r., do maksymalnej wartości 896 osób w 2019 r. W 2020 r. nastąpił spadek o 3,3%, co w głównej mierze należy przypisać pandemii koronawirusa Covid-19.

**Ryc. 17. Łączna liczba podatników z obszaru Partnerstwa osiągająca dochody z działalności gospodarczej**



**Źródła: opracowanie własne na podstawie danych Monitora Rozwoju Lokalnego – analizy.**

Dochody z działalności gospodarczej osiąga zaledwie 5% mieszkańców Partnerstwa, z tego prawie 31% stanowią mieszkańcy gminy Trzebiel, a kolejne 21% mieszkańcy Łęknicy. Na pozostałe trzy gminy przypada 48%.

**Tabela 2. Porównanie procentowego udziału mieszkańców w strukturze partnerstwa i procentowego udziału podatników osiągających dochody z działalności gospodarczej.**

Gmina	Procentowy udział mieszkańców gmin w ogólnej liczbie mieszkańców partnerstwa	Procentowy udział podatników osiągających dochody z działalności gospodarczej z poszczególnych gmin partnerstwa, w ogólnej liczbie takich podatników w partnerstwie
Brody	19%	14%
Łęknica	14%	21%
Przewóz	18%	16%
Trzebiel	32%	31%
Tuplice	17%	19%
Razem	100%	100%

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Monitora Rozwoju Lokalnego – analizy.**

W powyższej tabeli przedstawiono procentową zmianę liczby podatników z obszaru Partnerstwa, którzy osiągnęli dochody z działalności gospodarczej. Dokonano porównania zmian w latach 2015-2019 oraz 2015-2020. W ten sposób możliwa była ocena wpływu pandemii na aktywność gospodarczą mieszkańców.

Po pierwsze, należy zauważyć, że w gminie Przewóz zmiana liczby podatników na przestrzeni 5 lat, wyniosła tylko 3%, zaś w ciągu 2020 roku i ten wzrost został zniwelowany do zera. Druga z gmin, w której w latach 2015-2019 wzrost liczby podatników osiągających dochody z działalności gospodarczej był niski, to Łęknica. W tym jednak przypadku mamy do czynienia prawdopodobnie z „nasyeniem” rynku podmiotami gospodarczymi – wskaźnik aktywności gospodarczej mieszkańców tej gminy jest najwyższy nie tylko w Partnerstwie, ale także w całym powiecie żarskim

### 2.3. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest techniką, za pomocą której zebrane w procesie diagnostycznym informacje poddawane są analizie i odpowiedniemu uporządkowaniu. W procesie prac nad strategią, technika ta została zastosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia Partnerstwa, a także oceny zasobów endogenicznych i egzogenicznych.

Podczas analizy danych, dokonano podziału zebranych informacji na cztery grupy:

- ▶ **S** (*ang. strengths*) – mocne strony: wszystko co stanowi atut, przewagę, zaletę,
- ▶ **W** (*ang. weaknesses*) – słabe strony: wszystko co stanowi słabość, barierę, wadę,
- ▶ **O** (*ang. opportunities*) – szanse: wszystko co stwarza szansę korzystnej zmiany,
- ▶ **T** (*ang. threats*) – zagrożenia: wszystko co stwarza warunki dla niekorzystnej zmiany.

**Tabela 3. Analiza SOWT – obszar społeczny.**

OBSZAR SPOŁECZNY	
SILNE STRONY	SZANSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bliskość Niemiec ogranicza skalę migracji z OP i spowalnia ten proces</li> <li>✓ Dobrze oceniane relacje międzyludzkie, więzy rodzinne w badaniu mieszkańców</li> <li>✓ Względnie korzystna sytuacja bytowa mieszkańców (niezależnie od niekorzystnego poziomu wynagrodzeń w gospodarce po polskiej stronie granicy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Względnie wysokie oceny co do atrakcyjności OP jako miejsca do życia (oprócz młodzieży, gdzie 45% ocenia pozytywnie, a 37% ocenia negatywnie)</li> <li>✓ Wykorzystanie zasobów ludzkich w rozwoju silver economy na obszarze partnerstwa</li> <li>✓ Wzmacnianie tożsamości mieszkańców partnerstwa</li> </ul>
SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Niska gęstość zaludnienia, małe rozproszone miejscowości, porozdzielane lasami, co może utrudniać aktywizację i integrację społeczności</li> <li>✗ Nisko oceniana oferta usług społecznych (w tym edukacja) i opiekuńczych</li> <li>✗ nisko oceniane usługi zdrowotne</li> <li>✗ Słabe powiązania funkcjonalne pomiędzy gminami partnerstwa lub ich zupełny brak, znaczna część usług (w tym społecznych) dostępna poza OP</li> <li>✗ Bardzo zła sytuacja w zakresie transportu zbiorowego na OP, wpływa negatywnie na młodszą część społeczeństwa</li> <li>✗ Brak atrakcyjnej oferty spędzania wolnego czasu</li> <li>✗ Słaba oferta w sferze kultury i rozrywki - ograniczony dostęp do kultury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Niekorzystne obecnie wskaźniki i prognozy demograficzne w kontekście przyrostu naturalnego, struktury wiekowej społeczności oraz liczby kobiet w wieku 18-35 lat</li> <li>✗ Niski poziom zaufania do władz samorządowych u młodzieży</li> <li>✗ Wzrost udziału osób w wieku poprodukcyjnym oraz spadek w w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym oznacza zmniejszenie potencjału opiekuńczego rodzin – wzrost ilości zadań dla jst w tym obszarze</li> <li>✗ Niska ocena jakości kształcenia w szkołach średnich w niektórych obszarach (w tym nauka języków obcych, praktyczna nauka zawodu)</li> <li>✗ Zagrożenie dla zapewnienie odpowiedniej liczby personelu w usługach społecznych i administracyjnych ze względu na trendy demograficzne oraz niską</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Niewystarczająca liczba lekarzy i pielęgniarek</li> <li>✘ Brak szkół średnich na OP</li> <li>✘ Brak możliwości podnoszenia kwalifikacji na OP w oparciu o pozaszkolne formy</li> </ul>	atrakcyjność pracy – wskazanie do konsolidacji jst
---	--

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**

**Tabela 4. Analiza SWOT – obszar gospodarczy.**

OBSZAR GOSPODARCZY	
SILNE STRONY	SZANSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Istnienie na OP rozległego kompleksu będącego na liście UNESCO</li> <li>✓ Bliskość Niemiec i związany z tym rozwój usług dla klientów z Niemiec (np. stacje benzynowe, fryzjerzy, sprzedaż papierosów) co stanowi źródło dochodów mieszkańców i lokalnych samorządów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Położenie OP w pobliżu ważnych ciągów drogowych</li> <li>✓ Wysoki odsetek osób pracujących w Niemczech</li> <li>✓ Korzystne warunki klimatyczne dla rolnictwa (dość niekorzystne warunki glebowe)</li> <li>✓ Wysoko oceniany potencjał turystyczny obszaru (nie jest wykorzystany w wystarczającym stopniu)</li> <li>✓ Potencjał rekreacyjny (zmiana w trendach wypoczynku, turystyka weekendowa, częsty wypoczynek w miejscach nieodległych od aglomeracji miejskich, odludnych i zapewniających kontakt z przyrodą)</li> <li>✓ Rozwój handlu przygranicznego</li> <li>✓ Rozwój branży hotelarsko-gastronomicznej w tym agrorurystyki</li> </ul>
SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Jednoznacznie niska ocena rynku pracy na OP</li> <li>✘ Niskie wskaźniki przedsiębiorczości (za wyjątkiem Łęknicy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Niewystarczająca baza noclegowa uniemożliwia rozwój funkcji turystycznej obszaru</li> <li>✘ Obniżenie potencjału inwestycyjnego gmin</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Względnie nisko oceniane warunki dla przedsiębiorczości na OP</li> <li>✘ Niski poziom wynagrodzeń</li> <li>✘ Słaby dostęp do usług finansowych, prawnych i okołobiznesowych</li> <li>✘ Nisko oceniana oferta handlu i pozostałych usług komercyjnych</li> <li>✘ Brak usług, produktów lokalnych</li> <li>✘ Brak tradycji w usługach turystycznych</li> <li>✘ Duża odległość od dużych rynków zbytu</li> <li>✘ Bardzo nisko oceniana dostępność komunikacyjna i transport zbiorowy na OP – trudności w dotarciu do większych miast, a nawet ośrodka powiatowego (!)</li> <li>✘ Brak rozwiniętej infrastruktury okółoturystycznej (np. gastronomia, sfera rozrywki)</li> <li>✘ Niski standard targowiska w Łęknicy</li> <li>✘ Mała ilość terenów inwestycyjnych w SUIKZP gmin partnerstwa</li> <li>✘ nisko oceniana możliwość pozyskania własnego mieszkania</li> </ul>	<p>uniemożliwia poprawę warunków dla przedsiębiorczości</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Niski potencjał demograficzny będzie zniechęcał inwestorów w odniesieniu do przedsięwzięć wymagających większej liczby pracowników</li> </ul>
--	--

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**

Tabela 5. Analiza SWOT – obszar środowiskowo-przestrzenny.

OBSZAR ŚRODOWISKOWO – PRZESTRZENNY	
SILNE STRONY	SZANSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bogate zasoby leśne</li> <li>✓ Dobra jakość powietrza na większości OP</li> <li>✓ Geopark Łuk Mużakowa, Park Mużakowski</li> <li>✓ Zasoby wodne – rzeka oraz liczne zbiorniki wodne, dobra jakość wody</li> <li>✓ Położenie OP bezpośrednio w strefie przygranicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Współpraca samorządów w zakresie integracji w obszarze funkcjonalno-przestrzennym, usług użyteczności publicznej oraz ochrony środowiska</li> <li>✓ Współpraca samorządów i integracja na poziomie planowania przestrzennego (kierunki, infrastruktura, obszary inwestycyjne, turystyka, przyciąganie mieszkańców Niemiec, warunki do zamieszkania młodych rodzin, silver economy)</li> <li>✓ Przystawienie na OZE, co najmniej części źródeł ciepła opartych dotychczas na tradycyjnych nośnikach, obniżenie kosztów pozyskania energii do różnych celów (bytowych i gospodarczych oraz dla gospodarki komunalnej)</li> <li>✓ Korzystne warunki do pozyskania i przerobu biomasy, wykorzystania siły wiatru i FV do przetwarzania energii</li> </ul>
SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Duża odległość od większych ośrodków miejskich</li> <li>✗ Mała ilość terenów inwestycyjnych w SUIKZP gmin partnerstwa</li> <li>✗ Niska gęstość zaludnienia, małe rozproszone miejscowości, porozdzielane lasami, co utrudnia rozwój oraz integrację infrastruktury,</li> <li>✗ Niewystarczający stopień usuwania ścieków bytowych – niedorozwój infrastruktury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Powiązania funkcjonalne osłabiają się z powodu złej dostępności komunikacyjnej dużej części OP</li> <li>✗ Ograniczenia w zakresie możliwości eksploatacji zasobów leśnych</li> <li>✗ Ograniczenia w wykorzystaniu zasobów i terenów związane z obronnością</li> <li>✗ Ograniczenia w zagospodarowaniu przestrzennym, związane z obszarami chronionego krajobrazu i różnymi formami ochrony przyrody</li> </ul>



<p>zbiorowego odprowadzania i usuwania ścieków</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Niski stopień wykorzystania OZE</li> <li>✘ Niska jakość dróg lokalnych, niewystarczająca współpraca samorządu powiatowego z gminami</li> <li>✘ Niepełne objęcie mieszkańców partnerstwa zbiorowym zaopatrzeniem w wodę</li> <li>✘ Słabe powiązania funkcjonalne pomiędzy gminami partnerstwa lub ich zupełny brak, znaczna część usług dostępna poza OP</li> <li>✘ Bardzo zła sytuacja w zakresie transportu zbiorowego na OP, łatwiejszy dostęp do gmin transportem zbiorowym od strony niemieckiej</li> <li>✘ Niezadowolająca estetyka przestrzeni</li> <li>✘ Niewystarczająco rozwinięta sieć ścieżek rowerowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Zanieczyszczenia powietrza w wyniku emisji z indywidualnych źródeł ciepła opartych o niskiej jakości opał (niska emisja) oraz wzdłuż ciągów drogowych oraz w okolicy węzłów</li> <li>✘ Zagrożenia hałasem od głównych tras drogowych</li> <li>✘ Zagrożenia powodziowe dotyczące części gmin partnerstwa</li> <li>✘ Brak oceny wrażliwości na powódzie błyskawiczne, brak planu adaptacji do zmian klimatu (w odniesieniu do małych gmin wiejskich nie jest to problem pierwszorzędny lecz należy uwzględnić zagrożenia związane z funkcjonowaniem np. szlaków komunikacyjnych – kolejowych i drogowych)</li> <li>✘ Potrzeby w zakresie usprawnienia/doskonalenia gospodarki odpadami</li> <li>✘ Zagrożenia dla środowiska związane z niepełnym zagospodarowaniem ścieków bytowych (brak również rozpoznania sytuacji w rolnictwie w tym zakresie)</li> </ul>
--	---

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**

### 3. Cele partnerstwa i ich operacjonalizacja

#### 3.1. Cele strategii Partnerstwa

Niniejsza strategia terytorialna wskazuje własną drogę rozwoju Partnerstwa, zapewniając adaptację zidentyfikowanych na obszarze Partnerstwa endogennych potencjałów oraz odpowiada na zdiagnozowane wyzwania. Ta droga rozwoju ma charakter systemowy poprzez wyznaczenie celów jakie chcemy osiągnąć oraz niezbędnych do tego działań i projektów. Przyjętą metodykę programowania rozwoju przedstawia ryc.6.

Ryc. 18. Cele, kierunki działań – schemat programowania rozwoju Partnerstwa



Źródło: Opracowanie ZMP

### 3.1.1. Wizja i misja Partnerstwa

Razem z Radą Partnerstwa i mieszkańcami, będącymi przedstawicielami różnych sektorów, wypracowano następujące brzmienie wizji strategicznej czyli przyszłego stanu rzeczy, jaki zaistnieje w 2030 roku po pomyślnym zrealizowaniu niniejszej strategii.



#### WIZJA

*Partnerstwo to dobrze **skomunikowany** obszar **zrównoważonej** turystyki, stwarzający warunki do prowadzenia **biznesu**, dbający o dziedzictwo i lokalną kulturę oraz oferujący dostęp do usług **medycznych**, opiekuńczych i społecznych. Region partnerstwa to **ekologiczna perła** województwa lubuskiego.*

Trudno jednak zrealizować wizję rozwoju, kiedy zabraknie motywacji i wartości, czyli swoistego motoru napędzającego do działania będącego przyczyną zawarcia Partnerstwa, jakim jest misja.



#### MISJA

*Misją partnerstwa jest integracja gmin łuku Mużakowa na rzecz działań w zakresie **dalszego rozwoju** obszaru Partnerstwa oraz jego **promocji** z zachowaniem **dziedzictwa naturalnego i kulturowego** jak i tożsamości jego mieszkańców.*

### 3.1.2. Cele szczegółowe strategii Partnerstwa

W wyniku prac warsztatowych z Radą Partnerstwa oraz kluczowymi interesariuszami **Partnerstwo gmin na rzecz łuku Mużakowa** zdefiniowało trzy cele strategiczne przedstawione w tabeli nr 2.



**CEL STRATEGICZNY 1:** *Gospodarka lokalna Partnerstwa oparta o zrównoważoną turystykę i współpracę transgraniczną, wspierająca lokalną przedsiębiorczość.*




**CEL STRATEGICZNY 2:** *Spółeczność dbająca o potrzeby pokoleń i tożsamość kulturową, otwarta na wyzwania demograficzne Partnerstwa oraz wsparta zintegrowanym rozwojem instytucjonalnym.*



**CEL STRATEGICZNY 3:** *Zielona, estetyczna i skomunikowana przestrzeń zwiększająca mobilność mieszkańców oraz rozwój usług publicznych i prywatnych na obszarze Partnerstwa.*

Szczegółowe opisy celów strategicznych zawierają tabele nr 2, 3 oraz 4.

**Tabela 6. Definicja celu strategicznego nr 1.**

CEL STRATEGICZNY 1
<b>GOSPODARKA LOKALNA PARTNERSTWA OPARTA O ZRÓWNOWAŻONĄ TURYSTYKĘ I WSPÓŁPRACĘ TRANSGRANICZNĄ, WSPIERAJĄCA LOKALNĄ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ.</b>

<p>Cel strategiczny nr 1 będzie realizowany poprzez tworzenie klimatu i warunków do rozwoju przedsiębiorczości, w której ważną rolę odgrywać będzie zrównoważona turystyka. Nastąpi koncentracja działań polegających na budowie infrastruktury turystycznej oraz okóło turystycznej kreującej warunki do lokalnej przedsiębiorczości. Wspierane będą warunki do rozwoju szerokokorozumianej branży medycznej i innych usług, szczególnie z możliwością świadczenia ich na odległość. W ramach realizacji niniejszego celu nastąpi szereg działań integrujących i promujących zasoby partnerstwa, wzmacniających tożsamość mieszkańców z Partnerstwem i wzmacniających współpracę instytucjonalną gmin partnerstwa oraz transgraniczną.</p>

## *PROBLEMY NA JAKIE ODPOWIADA CEL*

Cel odpowiada na wszystkie zdiagnozowane problemy tj.:

- W wymiarze gospodarczym – niski potencjał gospodarczy
- W wymiarze społecznym – niska aktywność społeczna.
- W wymiarze środowiskowo-przestrzennym – niefunkcjonalna przestrzeń.
- W wymiarze strategicznym – niska efektywność instytucjonalna samorządów partnerstwa

## *POTENCJAŁY OBSZARU, KTÓRE BĘDĄ WYKORZYSTYWANE I WZMACNIANE W TRAKCIE DĄŻENIA DO OSIĄGNIĘCIA TAK ZDEFINIOWANEGO CELU*

Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe **zasoby**:

- Ludzie mieszkający na terenie Partnerstwa i ich talenty.
- Przygraniczne położenie.
- Zasoby kulturowe i historyczne.
- Zasoby przyrodnicze oraz turystyczne.
- Zasoby instytucjonalne.
- Klimat dla biznesu i eko-rolnictwa.

Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe **produkty**:

- Park Mużakowski i dni geoparku.
- Wspólny produkt turystyczny.
- Wspólna oferta gastronomiczna i noclegowa.
- Pałac Brühla w Brodach.
- Wspólna oferta (kalendarz) wydarzeń kulturalno-sportowych.
- Sieć ścieżek pieszo-rowerowych.
- Lokalne produkty.
- Turystyka konna.
- Usługi dla Niemców.
- Pojezierze antropogeniczne.

Obiekty historyczne i cenne kopaliny.

## *WYZWANIA I KIERUNKI, Z KTÓRYMI CEL JEST POWIĄZANY*

**1.** Klimat dla wzajemnej współpracy i integracji działań:

- pogłębienie integracji i stopnia zinstytucjonalizowania Partnerstwa oraz współpracy transgranicznej,
- wspólna promocja regionu,
- tworzenie ośrodków oferujących komplementarne usługi publiczne (uwzględniające rozwój specjalizacji ośrodków na terenie Partnerstwa),
- zintegrowanie działań NGO funkcjonujących na terenie Partnerstwa.



- 2. Demografia (migracje, przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa):**
  - zwiększenie dostępności terenów przygotowanych pod budownictwo mieszkaniowe na terenie Partnerstwa,
  - zintegrowanie oferty edukacyjnej i opieki dla najmłodszych (żłobki i przedszkola),
  - tworzenie systemowego wsparcia dla osób mieszkających i chcących zamieszkać na terenie Partnerstwa (w tym oferta dla rodzin i osób młodych),
  - nowe oraz istniejące, wspólnie rozwijane projekty i programy wspierające i aktywizujące seniorów i grupy osób wykluczonych.
  
- 3. Walory przyrodniczo-krajobrazowe oraz jakość środowiska:**
  - mapowanie i waloryzacja obszarów turystyczno-przyrodniczych,
  - rozwój zielonej energii (zielono-niebieska infrastruktura),
  - stworzenie zintegrowanej oferty turystycznej wraz z bazą noclegową dla całego Partnerstwa.
  
- 4. Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna, infrastruktura IT, transport zbiorowy):**
  - poprawa mobilności mieszkańców,
  - wsparcie dla nowoczesnego transportu publicznego łączącego miejscowości z różnych gmin z sąsiednimi ośrodkami koncentracji usług pracy, edukacji i innych usług publicznych w duchu niskoemisyjnego transportu,
  - rozwój nowoczesnych technologii i infrastruktury IT.
  
- 5. Klimat dla przedsiębiorczych:**
  - wzmocnienie i promocja lokalnego rynku opartego o wykorzystanie miejscowych zasobów i produktów, rozwinięcie i wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców, w tym młodzieży,
  - wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć w rolnictwie, usługach i produkcji przemysłowej, implementującej nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne.

*TERYTORYALNOŚĆ CELU (WYKAZANIE, ŻE INTERWENCJE W JEGO RAMACH OBEJMUJĄ W SPOSÓB SPÓJNY CAŁOŚĆ LUB WIĘKSZOŚĆ OBSZARU)*

Obszar całego Partnerstwa – 6 gmin.


*ZBIEŻNOŚĆ (SPÓJNOŚĆ) CELU ZE STRATEGIAMI WYŻSZEGO RZĘDU (W TYM PRZEDE WSZYSTKIM NA POZIOMIE REGIONALNYM ORAZ DODATKOWO NA POZIOMIE KSRR)*

**1. Spójność z Programem Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027:**

- Priorytet 1 Fundusze Europejskie dla lubuskiej gospodarki
    - a. CS 1.2 Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych
    - b. CS 1.3 Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne
  - Priorytet 2 Fundusze Europejskie na zielony rozwój Lubuskiego
    - a. CS 2.7 Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia
  - Priorytet 3 Fundusze Europejskie na rozwój mobilności miejskiej w Lubuskiem
    - a. CS 2.8 Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej
  - Priorytet 6 Fundusze Europejskie na wsparcie obywateli – edukacja
    - a. CS h Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji
  - Priorytet 8 Fundusze Europejskie dla lokalnego lubuskiego
    - a. CS 5.2 Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie
- 2. Spójność z następującymi celami zawartymi w **Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego do 2030 r.:****
- Cel strategiczny nr 1: Inteligentna, zielona gospodarka regionalna.
  - Cel strategiczny nr 2: Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi.
  - Cel strategiczny nr 3: Integracja przestrzenna regionu.
  - Cel strategiczny nr 4: Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę.
- 3. Spójność z **KSRR:****
- Cel strategiczny nr 1: Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.
  - Cel strategiczny nr 2: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych.
  - Cel strategiczny nr 3: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**

Tabela 7. Definicja celu strategicznego nr 2.

CEL STRATEGICZNY 2	
<b>SPOŁECZNOŚĆ DBAJĄCA O POTRZEBY POKOLEŃ I TOŻSAMOŚĆ KULTUROWĄ, OTWARTA NA WYZWANIA DEMOGRAFICZNE PARTNERSTWA ORAZ WSPARTA ZINTEGROWANYM ROZWOJEM INSTYTUCJONALNYM.</b>	
	
<p>Cel strategiczny nr 2 będzie realizowany w działaniach wspierających tożsamość lokalną i dziedzictwo kulturowe, co wpisuje się w kierunek efektywniejszego wykorzystania lokalnych zasobów społecznych oraz ekonomicznych. Rozwój edukacji, usług opiekuńczych, zdrowotnych i społecznych to wyraźny sygnał dla mieszkańców i przyjezdnych, że Partnerstwo stwarza warunki dobrej jakości życia osobistego i zawodowego. Nie odbędzie się to bez zwiększenia zdolności instytucjonalnych, integracji usług publicznych oraz poprawy komunikacji pomiędzy członkami Partnerstwa a mieszkańcami oraz współpracy transgranicznej.</p>	
<i>PROBLEMY NA JAKIE ODPOWIADA CEL</i>	
<p>Cel odpowiada na wszystkie zdiagnozowane problemy tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- W wymiarze gospodarczym – niski potencjał gospodarczy</li><li>- W wymiarze społecznym – niska aktywność społeczna.</li><li>- W wymiarze środowiskowo-przestrzennym – niefunkcjonalna przestrzeń.</li><li>- W wymiarze strategicznym – niska efektywność instytucjonalna samorządów partnerstwa</li></ul>	
<i>POTENCJAŁY OBSZARU, KTÓRE BĘDĄ WYKORZYSTYWANE I WZMACNIANE W TRAKCIE DĄŻENIA DO OSIĄGNIĘCIA TAK ZDEFINIOWANEGO CELU</i>	
<p>Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe <b>zasoby</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ludzie mieszkający na terenie Partnerstwa i ich talenty.</li><li>- Przygraniczne położenie.</li><li>- Zasoby kulturowe i historyczne.</li><li>- Zasoby przyrodnicze oraz turystyczne.</li><li>- Zasoby instytucjonalne.</li></ul> <p>Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe <b>produkty</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wspólny produkt turystyczny.</li><li>- Wspólna oferta gastronomiczna oraz noclegowa.</li><li>- Wspólna oferta (kalendarz) wydarzeń kulturalno-sportowych.</li><li>- Sieć ścieżek pieszo-rowerowych.</li></ul>	

- Lokalne produkty.
- Usługi dla Niemców.
- Pojezierze antropogeniczne.
- Obiekty historyczne i cenne kopaliny.

### *WYZWANIA I KIERUNKI, Z KTÓRYMI CEL JEST POWIĄZANY*

- 1. Klimat dla wzajemnej współpracy i integracji działań:**
  - pogłębienie integracji i stopnia zinstytucjonalizowania Partnerstwa oraz współpracy transgranicznej,
  - wspólna promocja regionu,
  - tworzenie ośrodków oferujących komplementarne usługi publiczne (uwzględniające rozwój specjalizacji ośrodków na terenie Partnerstwa),
  - zintegrowanie działań NGO funkcjonujących na terenie Partnerstwa.
- 2. Demografia (migracje, przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa):**
  - zwiększenie dostępności terenów przygotowanych pod budownictwo mieszkaniowe na terenie Partnerstwa,
  - zintegrowanie oferty edukacyjnej i opieki dla najmłodszych (żłobki i przedszkola),
  - tworzenie systemowego wsparcia dla osób mieszkających i chcących zamieszkać na terenie Partnerstwa (w tym oferta dla rodzin i osób młodych),
  - nowe oraz istniejące, wspólnie rozwijane projekty i programy wspierające i aktywizujące seniorów i grupy osób wykluczonych.
- 3. Walory przyrodniczo-krajobrazowe oraz jakość środowiska:**
  - mapowanie i waloryzacja obszarów turystyczno-przyrodniczych,
  - rozwój zielonej energii (zielono-niebieska infrastruktura),
  - stworzenie zintegrowanej oferty turystycznej wraz z bazą noclegową dla całego Partnerstwa.
- 4. Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna, infrastruktura IT, transport zbiorowy):**
  - poprawa mobilności mieszkańców,
  - wsparcie dla nowoczesnego transportu publicznego łączącego miejscowości z różnych gmin z sąsiednimi ośrodkami koncentracji usług pracy, edukacji i innych usług publicznych w duchu niskoemisyjnego transportu,
  - rozwój nowoczesnych technologii i infrastruktury IT.
- 5. Klimat dla przedsiębiorczych:**

- wzmocnienie i promocja lokalnego rynku opartego o wykorzystanie miejscowych zasobów i produktów, rozwinięcie i wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców, w tym młodzieży,
- wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć w rolnictwie, usługach i produkcji przemysłowej, implementującej nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne.

*TERYTORIALNOŚĆ CELU (WYKAZANIE, ŻE INTERWENCJE W JEGO RAMACH OBEJMUJĄ W SPOSÓB SPÓJNY CAŁOŚĆ LUB WIĘKSZOŚĆ OBSZARU)*

Obszar całego Partnerstwa – 6 gmin.

*ZBIEŻNOŚĆ (SPÓJNOŚĆ) CELU ZE STRATEGIAMI WYŻSZEGO RZĘDU (W TYM PRZEDE WSZYSTKIM NA POZIOMIE REGIONALNYM ORAZ DODATKOWO NA POZIOMIE KSRR)*

**1. Spójność z Programem Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027:**

- Priorytet 1 Fundusze Europejskie dla lubuskiej gospodarki
  - a. CS 1.2 Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych
  - b. CS 1.3 Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne
- Priorytet 2 Fundusze Europejskie na zielony rozwój Lubuskiego
  - a. CS 2.7 Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia
- Priorytet 3 Fundusze Europejskie na rozwój mobilności miejskiej w Lubuskiem
  - a. CS 2.8 Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej
- Priorytet 6 Fundusze Europejskie na wsparcie obywateli – edukacja
  - a. CS f Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami
  - b. CS h Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji
- Priorytet 8 Fundusze Europejskie dla lokalnego lubuskiego
  - a. CS 5.2 Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego na poziomie

lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie

**2. Spójność z następującymi celami zawartymi w [Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego do 2030 r.](#):**

- Cel strategiczny nr 1: Inteligentna, zielona gospodarka regionalna.
- Cel strategiczny nr 2: Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi.
- Cel strategiczny nr 3: Integracja przestrzenna regionu.
- Cel strategiczny nr 4: Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę.

**3. Spójność z [KSRR](#):**

- Cel strategiczny nr 1: Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.
- Cel strategiczny nr 2: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych.
- Cel strategiczny nr 3: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**



**Tabela 8. Definicja celu strategicznego nr 3.**

CEL STRATEGICZNY 3
<b>ZIELONA, ESTETYCZNA I SKOMUNIKOWANA PRZESTRZEŃ ZWIĘKSZAJĄCA MOBILNOŚĆ MIESZKAŃCÓW ORAZ ROZWÓJ USŁUG PUBLICZNYCH I PRYWATNYCH NA OBSZARZE PARTNERSTWA.</b>

<p>Cel strategiczny nr 3 będzie realizowany poprzez działania, które zmienią wizerunek Partnerstwa na estetyczne, zielone, skomunikowane i atrakcyjne miejsce do życia. W rezultacie mieszkańcy, a szczególnie młodzież będzie bardziej skłonna do nieopuszczania obszaru lub do powrotu po zdobyciu wykształcenia. Kluczowym do dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego jest także czystość środowiska, ochrona różnorodności biologicznej i dziedzictwa naturalnego. Przestrzeń będzie zmieniała się w duchu neutralnego klimatyczne i samowystarczalnego energetycznie obszaru ze strefą turystyczno-biznesową oraz rekreacyjno-sportową wspieraną zintegrowaną polityką mieszkaniową oraz rezultatami współpracy sektora prywatnego i publicznego.</p>
<p><i>PROBLEMY NA JAKIE ODPOWIADA CEL</i></p>
<p>Cel odpowiada na wszystkie zdiagnozowane problemy tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- W wymiarze gospodarczym – niska aktywność gospodarcza.</li> <li>- W wymiarze społecznym – niska aktywność społeczna.</li> <li>- W wymiarze środowiskowo-przestrzennym – niefunkcjonalna przestrzeń.</li> <li>- W wymiarze strategicznym – niski poziom kapitału instytucjonalnego.</li> </ul>
<p><i>POTENCJAŁY OBSZARU, KTÓRE BĘDĄ WYKORZYSTYWANE I WZMACNIANE W TRAKCIE DĄŻENIA DO OSIĄGNIĘCIA TAK ZDEFINIOWANEGO CELU</i></p>
<p>Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe <b>zasoby</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ludzie mieszkający na terenie Partnerstwa i ich talenty.</li> <li>- Przygraniczne położenie.</li> <li>- Zasoby kulturowe i historyczne.</li> <li>- Zasoby przyrodnicze oraz turystyczne.</li> <li>- Zasoby instytucjonalne.</li> <li>- Klimat dla biznesu i eko-rolnictwa.</li> </ul> <p>Potencjały, jakie będą wykorzystywane i wzmacniane – jako kluczowe <b>produkty</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Park Mużakowski i dni geoparku.</li> <li>- Wspólny produkt turystyczny.</li> </ul>

- Wspólna oferta gastronomiczna i noclegowa.
- Pałac Brühla w Brodach.
- Wspólna oferta (kalendarz) wydarzeń kulturalno-sportowych.
- Sieć ścieżek pieszo-rowerowych.
- Lokalne produkty.
- Turystyka konna.
- Usługi dla Niemców.
- Pojezierze antropogeniczne.
- Obiekty historyczne i cenne kopaliny.

### *WYZWANIA I KIERUNKI, Z KTÓRYMI CEL JEST POWIĄZANY*

- 1. Klimat dla wzajemnej współpracy i integracji działań:**
  - pogłębienie integracji i stopnia zinstytucjonalizowania Partnerstwa,
  - wspólna promocja regionu,
  - tworzenie ośrodków oferujących komplementarne usługi publiczne (uwzględniające rozwój specjalizacji ośrodków na terenie Partnerstwa),
  - zintegrowanie działań NGO funkcjonujących na terenie Partnerstwa,
  - wspólny program działań związanych z negatywnym oddziaływaniem pandemii na procesy społeczno – gospodarcze.
  
- 2. Demografia (migracje, przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa):**
  - zwiększenie dostępności terenów przygotowanych pod budownictwo mieszkaniowe na terenie Partnerstwa,
  - zintegrowanie oferty edukacyjnej i opieki dla najmłodszych (żłobki i przedszkola),
  - tworzenie systemowego wsparcia dla osób mieszkających i chcących zamieszkać na terenie Partnerstwa (w tym oferta dla rodzin i osób młodych),
  - nowe oraz istniejące, wspólnie rozwijane projekty i programy wspierające i aktywizujące seniorów i grupy osób wykluczonych.
  
- 3. Walory przyrodniczo-krajobrazowe oraz jakość środowiska:**
  - mapowanie i waloryzacja obszarów turystyczno-przyrodniczych,
  - poprawa jakości powietrza,
  - rozwój zielonej energii (zielono-niebieska infrastruktura),
  - stworzenie zintegrowanej oferty turystycznej dla całego Partnerstwa.
  
- 4. Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna, infrastruktura IT, transport zbiorowy):**
  - poprawa mobilności mieszkańców,

- wsparcie dla nowoczesnego transportu publicznego łączącego miejscowości z różnych gmin OP z sąsiednimi ośrodkami koncentracji usług pracy, edukacji i innych usług publicznych,
- rozwój nowoczesnych technologii i infrastruktury IT.

#### 5. Klimat dla przedsiębiorczych:

- wzmocnienie i promocja lokalnego rynku opartego o wykorzystanie miejscowych zasobów i produktów, rozwinięcie i wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców, w tym młodzieży,
- wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć w rolnictwie, usługach i produkcji przemysłowej, implementującej nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne.

*TERYTORYALNOŚĆ CELU (WYKAZANIE, ŻE INTERWENCJE W JEGO RAMACH OBEJMUJĄ W SPOSÓB SPÓJNY CAŁOŚĆ LUB WIĘKSZOŚĆ OBSZARU)*

Obszar całego Partnerstwa – 6 gmin.

*ZBIEŻNOŚĆ (SPÓJNOŚĆ) CELU ZE STRATEGIAMI WYŻSZEGO RZĘDU (W TYM PRZEDĘ WSZYSTKIM NA POZIOMIE REGIONALNYM ORAZ DODATKOWO NA POZIOMIE KSRR)*

#### 4. Spójność z **Programem Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027:**

- Priorytet 1 Fundusze Europejskie dla lubuskiej gospodarki
  - a. CS 1.2 Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych
  - b. CS 1.3 Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne
- Priorytet 2 Fundusze Europejskie na zielony rozwój Lubuskiego
  - a. CS 2.2 Wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju
  - b. CS 2.4 Wspieranie przystosowania się do zmiany klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego
  - c. CS 2.7 Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia
  - d. CS 2.8 Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej
- Priorytet 3 Fundusze Europejskie na rozwój mobilności miejskiej w Lubuskiem
  - a. CS 2.8 Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej
- Priorytet 6 Fundusze Europejskie na wsparcie obywateli – edukacja

- a. CS f Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami
- b. CS h Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji
- Priorytet 8 Fundusze Europejskie dla lokalnego lubuskiego
  - a. CS 5.2 Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie
- 5. Spójność z następującymi celami zawartymi w **Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego do 2030 r.:****
  - Cel strategiczny nr 1: Inteligentna, zielona gospodarka regionalna.
  - Cel strategiczny nr 2: Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi.
  - Cel strategiczny nr 3: Integracja przestrzenna regionu.
  - Cel strategiczny nr 4: Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę.
- 6. Spójność z **KSRR:****
  - Cel strategiczny nr 1: Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.
  - Cel strategiczny nr 2: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych.
  - Cel strategiczny nr 3: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**

## **3.2. Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych**

Zgodne z brzmieniem art. 10e ust. 3 p. 2 w zbiegu z art. 10g ust. 3 p. 2 ustawy o samorządzie gminnym w niniejszej strategii wyznaczono kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych.

### **3.2.1. Działania i typy projektów realizujące cele szczegółowe strategii**

W celu realizacji celów strategicznych w wyniku prac warsztatowych wypracowano działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celów strategicznych. Graficzną ilustrację zawierają tabele nr 5, 6 i 7.

**Tabela 9. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 1.**

<b>CEL STRATEGICZNY 1</b> Gospodarka lokalna Partnerstwa oparta o zrównoważoną turystykę i współpracę transgraniczną, wspierająca lokalną przedsiębiorczość	
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>DOPUSZCZONE TYPY PROJEKTÓW (OPERACJI)</b>
<b>DZIAŁANIE 1.1:</b> Zrównoważona turystyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwój produktów turystycznych w oparciu o obiekty UNESCO: Geopark Łuk Mużakowa i Park Mużakowski</li> <li>▶ Rozwój różnych form turystyki, z naciskiem na eko-turystykę</li> <li>▶ Ochrona i zachowanie zabytkowych ogrodów i parków</li> <li>▶ Wzrost infrastruktury i zaplecza turystycznego, w tym bazy noclegowej</li> <li>▶ Rozwój oferty turystycznej oraz jej sieciowanie</li> </ul>
<b>DZIAŁANIE 1.2:</b> Klimat dla przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym świadczenia usług na odległość</li> <li>▶ Wspieranie warunków do rozwoju szerokokorozumianej branży medycznej</li> <li>▶ Rozwój terenów inwestycyjnych</li> <li>▶ Wzrost aktywności gospodarczej i społecznej z wykorzystaniem struktur sieciowych(m.in. LGD, ODR, izby rolnicze)</li> </ul>

**Źródło: opracowanie własne ZMP.**



**Tabela 10. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 2.**

<b>CEL STRATEGICZNY 2</b> Społeczność dbająca o potrzeby pokoleń i tożsamość kulturową, otwarta na wyzwania demograficzne Partnerstwa oraz wsparta zintegrowanym rozwojem instytucjonalnym	
DZIAŁANIE	DOPUSZCZONE TYPY PROJEKTÓW (OPERACJI)
<p>DZIAŁANIE <b>1.1</b>: Wzrost poziomu edukacji oraz usług opiekuńczych, zdrowotnych i społecznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Podnoszenie kwalifikacji zawodowych mieszkańców z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych umożliwiających zdalne nauczanie i świadczenie usług na odległość</li> <li>▶ Rozwój sieci żłobków i przedszkoli</li> <li>▶ Rozwój oferty dla seniorów</li> <li>▶ Wzrost dostępu do usług publicznych</li> <li>▶ Poprawa równego dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój łatwo dostępnej infrastruktury, innowacyjnych metod kształcenia i szkolenia na odległość oraz on-line.</li> </ul>
<p>DZIAŁANIE <b>1.2</b>: Wspieranie tożsamości lokalnej i dziedzictwa kulturowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwój bazy kulturalnej</li> <li>▶ Kulturowanie kultury i tradycji</li> <li>▶ Wzmocnienie roli kultury we włączeniu społecznym i innowacjach społecznych</li> <li>▶ Budowaie wzajemnego zaufania, zwłaszcza poprzez zachęcanie do działań ułatwiających kontakty międzyludzkie.</li> </ul>

## CEL STRATEGICZNY 2

Społeczność dbająca o potrzeby pokoleń i tożsamość kulturową, otwarta na wyzwania demograficzne Partnerstwa oraz wsparta zintegrowanym rozwojem instytucjonalnym

DZIAŁANIE	DOPUSZCZONE TYPY PROJEKTÓW (OPERACJI)
DZIAŁANIE 1.3: Rozwój instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rozwój e-usług publicznych wraz z systemem szkoleń</li><li>▶ Poprawa komunikacji pomiędzy członkami Partnerstwa i integrowanie działań oraz promocja instrumentów współpracy i partnerstwa</li><li>▶ Rozwój wsparcia ze strony urzędów w pozyskiwaniu środków dla NGO, przedsiębiorców i mieszkańców</li><li>▶ Wzrost standardów dostępności w jednostkach publicznych</li><li>▶ Poprawa warunków do rozwoju, współpracy i wymiany transgranicznej</li><li>▶ Zwiększenie zintegrowania usług publicznych dostosowanych do potrzeb gmin przygranicznych</li><li>▶ Zwiększenie zdolności instytucjonalnych instytucji publicznych</li></ul>

Źródło: opracowanie własne ZMP.

**Tabela 11. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 3.**

<b>CEL STRATEGICZNY 3</b> Zielona, estetyczna i skomunikowana przestrzeń zwiększająca mobilność mieszkańców oraz rozwój usług publicznych i prywatnych na obszarze Partnerstwa	
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>DOPUSZCZONE TYPY PROJEKTÓW (OPERACJI)</b>
<b>DZIAŁANIE 1.1:</b> Komunikacja na terenie Partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwój komunikacji zbiorowej w oparciu o ekologiczny i ekonomiczny tabor, w tym komunikacja autobusowa i kolejowa</li> <li>▶ Wspieranie różnych form niskoemisyjnego transportu</li> <li>▶ Poprawa infrastruktury drogowej</li> <li>▶ Rozwój ciągów pieszo-rowerowych jako element mobilności mieszkańców</li> <li>▶ Rozwiązania komunikacyjne wynikające ze współpracy transgranicznej</li> </ul>
<b>DZIAŁANIE 1.2:</b> Czystość środowiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poprawa estetyki otoczenia</li> <li>▶ Poprawa świadomości ekologicznej lokalnych społeczności oraz programy edukacji ekologicznej</li> <li>▶ Rozwój błękitno-niebieskiej infrastruktury</li> <li>▶ Rozwój systemu gospodarki odpadami komunalnymi</li> <li>▶ Transfer technologii i współpraca między sektorem prywatnym lub publicznym koncentrującym się na gospodarce o obiegu zamkniętym</li> <li>▶ Wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego</li> <li>▶ Wspieranie bioróżnorodności i dziedzictwa naturalnego</li> </ul>

### CEL STRATEGICZNY 3

Zielona, estetyczna i skomunikowana przestrzeń zwiększająca mobilność mieszkańców oraz rozwój usług publicznych i prywatnych na obszarze Partnerstwa

DZIAŁANIE	DOPUSZCZONE TYPY PROJEKTÓW (OPERACJI)
DZIAŁANIE 1.3: Mieszkalnictwo i ład przestrzenny	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rozwój bazy mieszkaniowej w partnerstwie publiczno-prywatnym lub w innych modelach finansowych</li><li>▶ Utrzymanie ładu przestrzennego obszarów wiejskich</li><li>▶ Rewitalizacja obszarów miejsko-wiejskich oraz wiejskich</li></ul>
DZIAŁANIE 1.4: Transformacja energetyczna	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rozwój energii odnawialnej</li><li>▶ Wsparcie projektów zmierzających do poprawy efektywności oraz niezależności energetycznej</li></ul>

Źródło: opracowanie własne ZMP.

### 3.3. Wskaźniki rezultatu i produktu

Rezultat strategiczny to zsumowana korzyść odniesiona przez beneficjentów strategii w wyniku zrealizowania danego celu strategicznego, natomiast wskaźnik rezultatu strategicznego (WRS) to zdefiniowana na poziomie celu miara stopnia osiągnięcia tego celu.

Wskaźnik produktu odnosi się z kolei do wszystkich tych produktów, które powstały w trakcie realizowania celu. Przykładami wskaźników produktu są mierzalne oraz zgodne z przyjętym planem elementy zrealizowanego celu.

Dla potrzeb monitoringu i ewaluacji realizacji Strategii sformułowane zostały wskaźniki produktu i rezultatu dla poszczególnych celów strategicznych. Ich źródłem są zapisy Szczegółowego Opisu Priorytetów programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027.

Tym samym system monitoringu Strategii zachowuje spójność z ukierunkowaniem i koncentracją interwencji na poziomie regionalnym oraz zdiagnozowanymi potrzebami i usystematyzowaną metodą ich badania i zaspokajania.

Porównywalność z ogółem interwencji na poziomie Funduszy Europejskich dla Lubuskiego pozwoli efektywnie wdrożyć planowaną interwencję.

Przyjęta wartość początkowa realizacji poszczególnych wskaźników dotyczy stopnia zaawansowania działań w ramach Strategii, a nie bezwzględnego poziomu ich dotychczasowego osiągnięcia wartości na obszarze Partnerstwa. Jako rok bazowy przyjęto rok 2023.

**Tabela 12. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla I celu strategicznego.**

<b>CEL STRATEGICZNY 1</b>			
<b>GOSPODARKA LOKALNA PARTNERSTWA OPARTA O ZRÓWNOWAŻONĄ TURYSTYKĘ I WSPÓŁPRACĘ TRANSGRANICZNĄ, WSPIERAJĄCA LOKALNĄ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ</b>			
<b>WSKAŹNIK REZULTATU</b>		<b>WSKAŹNIK PRODUKTU</b>	
<b>WARTOŚĆ BAZOWA</b>	<b>WARTOŚĆ DOCELOWA</b>	<b>WARTOŚĆ BAZOWA</b>	<b>WARTOŚĆ DOCELOWA</b>
Użytkownicy nowych i zmodernizowanych usług, produktów i procesów cyfrowych opracowanych przez przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa objęte wsparciem (w tym: mikro, małe, średnie, duże)	
0 użyt./rok	0 > użyt./rok	0 przedsi.	0 > przedsi.
Miejsca pracy utworzone we wspieranych jednostkach		Ludność objęta projektami w ramach strategii zintegrowanego rozwoju terytorialnego	
0 os.	> 0 os.	0 os.	> 0 os.
Liczba osób odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne objęte wsparciem		Liczba obiektów kulturalnych i turystycznych objętych wsparciem	
0 os.	0 > os.	0 szt.	0 > os.

**Źródło: Opracowanie własne ZMP**



**Tabela 13. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla II celu strategicznego.**

CEL STRATEGICZNY 2			
SPOŁECZNOŚĆ DBAJĄCA O POTRZEBY POKOLEŃ I TOŻSAMOŚĆ KULTUROWĄ, OTWARTA NA WYZWANIA DEMOGRAFICZNE PARTNERSTWA ORAZ WSPARTA ZINTEGROWANYM ROZWOJEM INSTYTUCJONALNYM			
WSKAŹNIK REZULTATU		WSKAŹNIK PRODUKTU	
WARTOŚĆ BAZOWA	WARTOŚĆ DOCELOWA	WARTOŚĆ BAZOWA	WARTOŚĆ DOCELOWA
Liczba uczniów, którzy nabyli kwalifikacje po opuszczeniu programu		Ludność objęta projektami w ramach strategii zintegrowanego rozwoju terytorialnego	
0 os.	0 > os.	0 os.	0 > os.
Liczba osób, które zakończyły udział w działaniach kulturalnych, aktywizacyjnych lub edukacyjnych		Liczba osób pochodzących z obszarów wiejskich objętych wsparciem w programie	
0 os.	0 > os.	0 os.	0 > os.

**Źródło: Opracowanie własne ZMP**

**Tabela 14. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla III celu strategicznego.**

<b>CEL STRATEGICZNY 3</b>			
<b>ZIELONA, ESTETYCZNA I SKOMUNIKOWANA PRZESTRZEŃ ZWIĘKSZAJĄCA MOBILNOŚĆ MIESZKAŃCÓW ORAZ ROZWÓJ USŁUG PUBLICZNYCH I PRYWATNYCH NA OBSZARZE PARTNERSTWA</b>			
<b>WSKAŹNIK REZULTATU</b>		<b>WSKAŹNIK PRODUKTU</b>	
<b>WARTOŚĆ BAZOWA</b>	<b>WARTOŚĆ DOCELOWA</b>	<b>WARTOŚĆ BAZOWA</b>	<b>WARTOŚĆ DOCELOWA</b>
Wytworzona energia odnawialna ogółem (w tym: energia elektryczna, energia ciepła)		Dodatkowa zdolność wytwarzania energii odnawialnej (w tym: energii elektrycznej, energii cieplnej)	
0 MWh/rok	0 > MWh/rok	0 MW	0 > MW
Ludność odnosząca korzyści ze środków ochrony przeciwpowodziowej		Zielona infrastruktura wybudowana lub zmodernizowana w celu przystosowania się do zmian klimatu	
0 os.	0 > os.	0 ha	0 > ha
Ludność mająca dostęp do nowej lub zmodernizowanej zielonej infrastruktury		Ludność objęta projektami w ramach strategii zintegrowanego rozwoju terytorialnego	
0 os.	0 > os.	0 os.	0 > os.
Szacowana emisja gazów cieplarnianych		Wspierana infrastruktura rowerowa	
0 tony równoważnika CO <sub>2</sub> /rok	0 > tony równoważnika CO <sub>2</sub> /rok	0 km	0 > km

**Źródło: opracowanie własne ZMP**

## 4. Projekty

### 4.1. Proces identyfikacji i wyboru projektów

Proces identyfikacji i wyboru projektów przebiegał z uwzględnieniem aspektu włączenia społecznego. Na etapie konstruowania wizji, misji i celów zorganizowano warsztaty strategiczne z udziałem partnerów i lokalnych interesariuszy. Materiał z warsztatów posłużył do wyznaczenia kluczowych kierunków działań, ale także rozmowy o potrzebnych przedsięwzięciach.

Na ich podstawie poszczególne samorządy proponowały konkretne projekty, które zostały zapisane w strategii. W ramach pracy nad strategią odbyły się 2 warsztaty w wersji stacjonarnej w grudniu i w styczniu 2023 roku oraz 3 warsztaty online w lutym i w marcu 2023 roku – wszystkie z udziałem partnerów społecznych. Na tym etapie interesariusze mogli także zgłosić swoje propozycje projektów.

W tym celu został opracowany wzór fiszki projektowej, z pomocą którego wszystkie zainteresowane osoby mogły proponować przedsięwzięcia niezbędne do realizacji w ramach przyjętych celów strategicznych Partnerstwa. Informacja o naborze projektów znalazła się na stronie internetowej i w mediach społecznościowych każdego samorządu. W kwietniu 2023 odbyły się jeszcze spotkania członków Partnerstwa celem doprecyzowania brzmienia projektów.

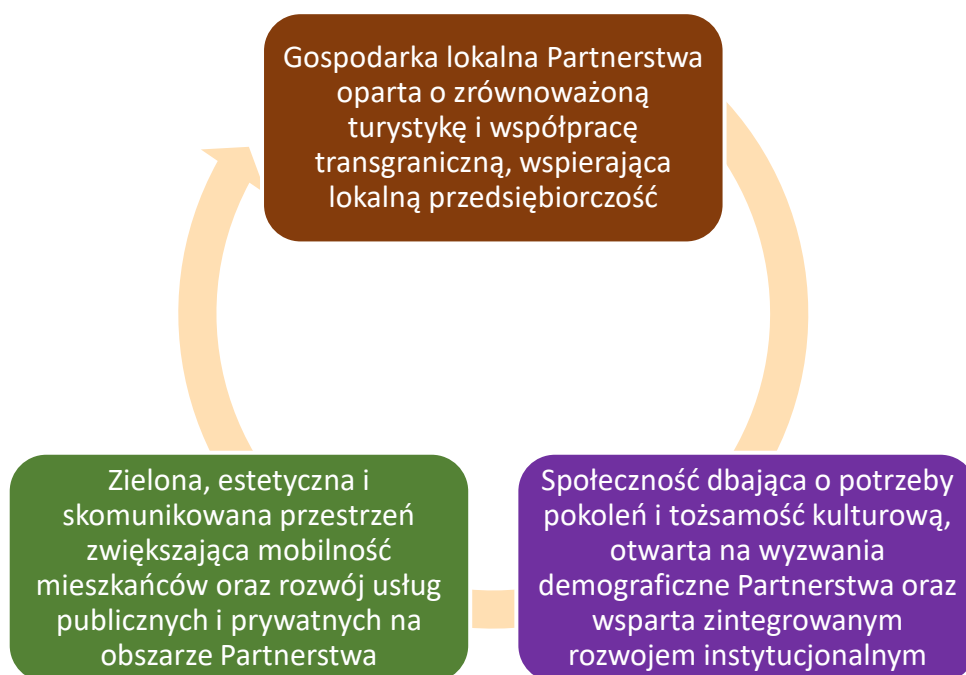
### 4.2. Podejście zintegrowane w procesie strategicznym

Dla zapewnienia zintegrowanego podejścia w procesie strategicznym przyjęto zasadę planowania działań uwzględniającą przede wszystkim istniejące uwarunkowania funkcjonalne, a nie sektorowe (silosowe).

Zintegrowane podejście pozwoli osiągnąć Partnerstwu na rzecz Łuku Mużakowa zakładane efekty w wymiarze terytorialnym, konstruując polityki horyzontalne na poziomie lokalnym i regionalnym ponad ograniczeniami wynikającymi wprost z podziałów administracyjnych.

Podejście zintegrowane w procesie strategicznym prowadzonym w partnerstwie przejawia się przede wszystkim w:

- ▶ konstrukcji celów strategicznych, których wzajemne powiązanie wpływa bezpośrednio na efekty i rezultaty procesu rozwojowego wszystkich zdefiniowanych sfer



- ▶ identyfikacji projektów zintegrowanych, które zgodnie z przyjętym podejściem są jednoznacznie nastawione na realizację celów strategicznych, mają wpływ na rozwój więcej niż jednej gminy partnerstwa, są realizowane w ramach wiązki powiązanych ze sobą projektów, zostały przygotowane wspólnie przez samorządy partnerstwa i zostały wcześniej zaakceptowane przez większość partnerów.
- ▶ komplementarności i synergii nie tylko na poziomie pojedynczych projektów, ale także na poziomie wiązek projektowych, co przedstawiono w dalszej części strategii.
- ▶ skuteczności niniejszej strategii terytorialnej, która zależeć będzie od dobrze funkcjonującego, zintegrowanego systemu zarządzania strategicznego. To nie tylko zwiększy możliwości instytucjonalne Partnerstwa, ale przełoży się bezpośrednio na łączenie planowanych projektów ze sfery społecznej, gospodarczej czy środowiskowo-przestrzennej w różnych układach terytorialnych. Proces ten zakłada przede wszystkim zaangażowanie Biura IIT oraz aktywną rolę lidera porozumienia.

**Tabela 15. Tabela integracji celów strategicznych strategii.**

CELE STRATEGICZNE	Cel koresponduje z wymiarami			
	Spółecznym	Gospodarczym	Środowiskowo-przestrzennym	Instytucjonalnym
CEL STRATEGICZNY 1: Gospodarka lokalna Partnerstwa oparta o zrównoważoną turystykę i współpracę transgraniczną, wspierająca lokalną przedsiębiorczość	X	X	X	X
CEL STRATEGICZNY 2: Społeczność dbająca o potrzeby pokoleń i tożsamość kulturową, otwarta na wyzwania demograficzne Partnerstwa oraz wsparta zintegrowanym rozwojem instytucjonalnym	X	X	–	X
CEL STRATEGICZNY 3: Gospodarka lokalna Partnerstwa oparta o zrównoważoną turystykę i współpracę transgraniczną, wspierająca lokalną przedsiębiorczość	X	X	X	X

**Źródło: opracowanie własne.**

### 4.3. Lista projektów

W niniejszej strategii przez projekt rozumieć należy całość aplikacyjną – pojedyncze przedsięwzięcie, które będzie przedmiotem jednego wniosku o dofinansowanie.

Takie podejście zgodne jest z brzmieniem art. 2 p. 22 Ustawy o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 (tzw. ustawy wdrożeniowej), który brzmi: [projekt to:] „przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu określonego wskaźnikami, z określonym początkiem i końcem realizacji, zgłoszone do objęcia albo objęte finansowaniem UE jednego z funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności albo Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji”.

Ponadto, zgodnie z „Zasadami realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej na lata 2021-2027” projekt zintegrowany w ramach instrumentu ZIT powinien spełniać przynajmniej jeden z dwóch warunków:

- ▶ być projektem partnerskim w rozumieniu art. 39 Ustawy o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027;
- ▶ deklarować wspólny efekt, rezultat lub produkt końcowy projektu, tj. wspólne wykorzystanie stworzonej w jego ramach infrastruktury w przypadku projektów

„twardych”, lub objęcie wsparciem w przypadku projektów „miękkich”, mieszkańców co najmniej 2 gmin OF, co powinno znaleźć swoje uzasadnienie zarówno w części diagnostycznej, jak i kierunkowej strategii.

Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027 podana została w złotych (zł) w oparciu o przyjęty kurs euro wynoszący 4,50 zł.



Tabela 16. Lista projektów realizowanych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027.

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
<p><b>1. UTWORZENIE PORTALU E-USŁUG PARTNERSTWA PRZYGRANICZNEGO NA RZECZ ŁUKU MUŻAKOWA</b></p> <p><i>Cel i krótki opis projektu</i></p>	<p><b>Działanie FELB.01.04</b> Cyfrowe lubuskie - instrumenty terytorialne</p>	<p>Gmina Łęknica jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Brody, Przewóz, Trzebiel, Tuplice, Lipinki Łużyckie)</p>	<p><b>Cel polityki 1</b> – Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa dzięki wspieraniu innowacyjnej i inteligentnej transformacji gospodarczej oraz regionalnej łączności cyfrowej. <b>Cel Szczegółowy – EFRR.CP1.II</b> - Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych.</p>	<p>PLN 287 000,00</p>	<p>II kw. 2024</p>
<p><i>Celem projektu jest zwiększenie dostępu mieszkańców i turystów do usług administracji publicznej świadczonych on-line na obszarze Partnerstwa. W ramach projektu planuje się utworzenie wspólnego portalu e-usług oraz elektronicznego biura obsługi interesanta (e-BOI) dla gmin należących do partnerstwa wraz z modernizacją ewidencji, m.in. w zakresie ewidencji dróg itp. Zakres modernizacji ewidencji warunkowany jest dostępną alokacją. E-BOI powiązany będzie z BIP, zintegrowaną skrzynką podawczą E-PUAP, elektronicznym obiegiem dokumentów EZD oraz systemem zgłoszeń.</i></p>					
<p><b>2. WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – INFORMACJA I DORADZTWO</b></p> <p><i>Cel i krótki opis projektu</i></p>	<p><b>Działanie FELB.01.07</b> Rozwój przedsiębiorczości – instrumenty terytorialne</p>	<p>Gmina Lipinki Łużyckie jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Łęknica, Brody, Przewóz, Trzebiel, Tuplice)</p>	<p><b>Cel polityki 1</b> – Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa dzięki wspieraniu innowacyjnej i inteligentnej transformacji gospodarczej oraz regionalnej łączności cyfrowej <b>Cel Szczegółowy – EFRR.CP1.III</b> – Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne</p>	<p>PLN 425 000,00</p>	<p>I kw. 2024</p>
<p><i>Celem projektu jest stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości na obszarze Partnerstwa, w tym wspieranie lokalnych firm a także promocję walorów partnerstwa na zewnątrz i przyciągnięcie potencjalnych inwestorów.</i></p>					

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
<p><i>Zakłada się powołanie przez gminy Partnerstwa stanowiska pracy/stanowisk pracy wspierającego/cych szeroko rozumiany rozwój gospodarczy w ramach współpracy z instytucją otoczenia biznesu o zasięgu regionalnym, np. Agencją Rozwoju Regionalnego w Zielonej Górze poprzez wsparcie utworzenia filii ww. podmiotu na obszarze Partnerstwa. Projekt obejmuje świadczenie usług doradczych na rzecz przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie działalności inwestycyjnej, internacjonalizacji oraz pozyskiwania środków finansowych. W ramach projektu planowane jest także utworzenie stałego biura poprzez adaptację pomieszczeń oraz zakup niezbędnego wyposażenia.</i></p>					
<p><b>3. OPTIMALIZACJA WYKORZYSTANIA ENERGII Z OZE POPRZEZ ZAKUP MAGAZYNÓW ENERGII</b></p>	<p><b>Działanie FELB.02.05</b> Odnawialne źródła energii – instrumenty terytorialne</p>	<p>Gmina Trzebień jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Łęknica, Brody, Przewóz, Tuplice, Lipinki Łużyckie)</p>	<p><b>Cel Polityki 2</b> – Bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem, oraz zrównoważonej mobilności miejskiej <b>Cel Szczegółowy – EFRR/FS.CP2.II</b> – Wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju.</p>	<p>PLN 418 000,00</p>	<p>I kw. 2024</p>
<p><i>Celem projektu jest zwiększenie wykorzystania energii z OZE w administracji publicznej. W ramach projektu przewiduje się zakup po jednym magazynie energii w każdej z gmin w celu wsparcia zasilnia budynków użyteczności publicznej stanowiących infrastrukturę krytyczną. Zakupione magazyny energii służyć będą przede wszystkim zabezpieczeniu ciągłości funkcjonowania ważnej z punktu widzenia bezpieczeństwa oraz funkcjonowania Partnerstwa infrastruktury. Dodatkowo pełnić będą one funkcję optymalizacji wykorzystania energii pochodzącej z OZE. Zwiększenie wykorzystania energii ze źródeł OZE wpłynie pozytywnie na środowisko naturalne (ograniczenie emisji pyłów i CO2).</i></p>					

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
<b>4. ADAPTACJA DO ZMIAN KLIMATU – WSPARCIE ROZWOJU ZIELONEJ I BŁĘKITNEJ INFRASTRUKTURY WRAZ Z DZIAŁANAMI EDUKACYJNYMI</b>	<b>Działanie FELB.02.07</b> Adaptacja do zmian klimatu – instrumenty terytorialne	Gmina Tuplice jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Brody, Przewóz, Trzebiel, Lipinki Łużyckie, Łęknica)	<b>Cel Polityki 2</b> – Bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem, oraz zrównoważonej mobilności miejskiej <b>Cel Szczegółowy – EFRR/FS.CP2.IV</b> – Wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego.	PLN 675 000,00	I kw. 2025
<i>Celem projektu jest przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatu na obszarze Partnerstwa. W ramach przedmiotowej inwestycji przewiduje się działania w zieloną i błękitną infrastrukturę – rozwój terenów zielonych, odtworzenie nasadzeń parkowych, utworzenie ogrodów deszczowych, łąg kwietnych itp. Projekt będzie realizowany na terenie wszystkich gmin Partnerstwa – jedna lokalizacja na terenie gminy – miejsce poszczególnych inwestycji wskazane zostanie na obszarze zurbanizowanym lub w jego bezpośrednim sąsiedztwie. Działania infrastrukturalne połączone będą wraz z działaniami edukacyjnymi ukierunkowanymi na promowanie właściwych postaw i zachowań ograniczających negatywny wpływ człowieka na środowisko. Działania edukacyjne skierowane będą do mieszkańców Partnerstwa</i>					
<b>5. WZMACNIANIE OCHRONY PRZYRODY ORAZ BIORÓŻNORODNOŚCI BIOLOGICZNEJ NA</b>	<b>Działanie FELB.02.11</b> Ochrona przyrody - instrumenty terytorialne	Gmina Brody jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Łęknica, Przewóz,	<b>Cel Polityki 2</b> – Bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji	PLN 664 000,00	I kw. 2025

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
<b>OBSZARZE PARTNERSTWA – INWESTYCJE I EDUKACJA</b>		Trzebiel, Tuplice, Lipinki łużyckie)	energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem, oraz zrównoważonej mobilności miejskiej <b>Cel szczegółowy – EFRR/FS.CP2.VII - Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia</b>		
<i>Celem projektu jest wsparcie działań z zakresu ochrony przyrody oraz ochrony i eksponowania gatunków rodzimych na obszarze Partnerstwa. Projekt swoim zakresem obejmuje tworzenie obszarów ochrony bioróżnorodności w oparciu o gatunki rodzime poprzez tworzenie terenów chronionych w postaci enklaw, parków, ogrodów. Planowane są również działania edukacyjne w postaci kampanii informacyjno-edukacyjnej.</i>					
<b>6. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY PIESZO-ROWEROWEJ NA OBSZARZE PARTNERSTWA</b>	<b>Działanie FELB.03.02</b> Mobilność miejska - instrumenty terytorialne	Gmina Trzebiel jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Brody, Przewóz, Łęknica, Tuplice, Lipinki łużyckie)	<b>Cel Polityki 2</b> – Bardziej przyjazna dla środowiska, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki zeroemisyjnej oraz odporna Europa dzięki promowaniu czystej i sprawiedliwej transformacji energetycznej, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, łagodzenia zmian klimatu i przystosowania się do nich, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem, oraz zrównoważonej mobilności miejskiej	PLN 3 836 000,00	I kw. 2025

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
Cel i krótki opis projektu			<p><b>Cel szczegółowy – EFRR/FS.CP2.VIII -</b> Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej</p>		
			<p><i>Opis projektu (opis przedsięwzięcia w tym cel i potrzeba realizacji przedsięwzięcia, powiązanie z diagnozą dla strategii terytorialnej</i> Celem projektu jest poprawa komunikacji niskoemisyjnej na obszarze Partnerstwa poprzez poprawę stanu infrastruktury pieszo-rowerowej. I etap projektu obejmuje działania inwestycyjne związane z budową, przebudową i modernizacją ciągów pieszo rowerowych na odcinku Łęknica – Trzebiel – Tuplice wraz z infrastrukturą towarzyszącą, w tym infrastrukturą związaną z wypożyczaniem rowerów. W kolejnych etapach realizowane będą pozostałe odcinki szlaków pieszo-rowerowych komunikujące infrastrukturę użyteczności publicznej z mieszkańcami i turystami oraz najważniejsze i najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju gospodarczego obszary Partnerstwa.</p>		
<p><b>7. ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI I POPRAWA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA DZIECI I MŁODZIEŻY Z OBSZARU PARTNERSTWA</b></p>	<p><b>Działanie FELB.06.07</b> Edukacja - instrumenty terytorialne</p>	<p>Gmina Lipinki Łużyckie jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Brody, Przewóz, Trzebiel, Tuplice, Łęknica)</p>	<p><b>Cel Polityki 4 -</b> Europa o silniejszym wymiarze społecznym, bardziej sprzyjająca włączeniu społecznemu i wdrażająca Europejski filar praw socjalnych <b>Cel szczegółowy EFS+.CP4.F -</b> Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami</p>	<p>PLN 4 167 000,00</p>	<p>I kw. 2024</p>
Cel i krótki opis projektu	<p><i>Celem projektu jest zwiększenie dostępności i poprawa jakości kształcenia w szczególnie istotnych z punktu widzenia Partnerstwa obszarach oraz realizacja programu stypendialnego dla najbardziej uzdolnionych. W ramach projektu przewiduje się realizację</i></p>				

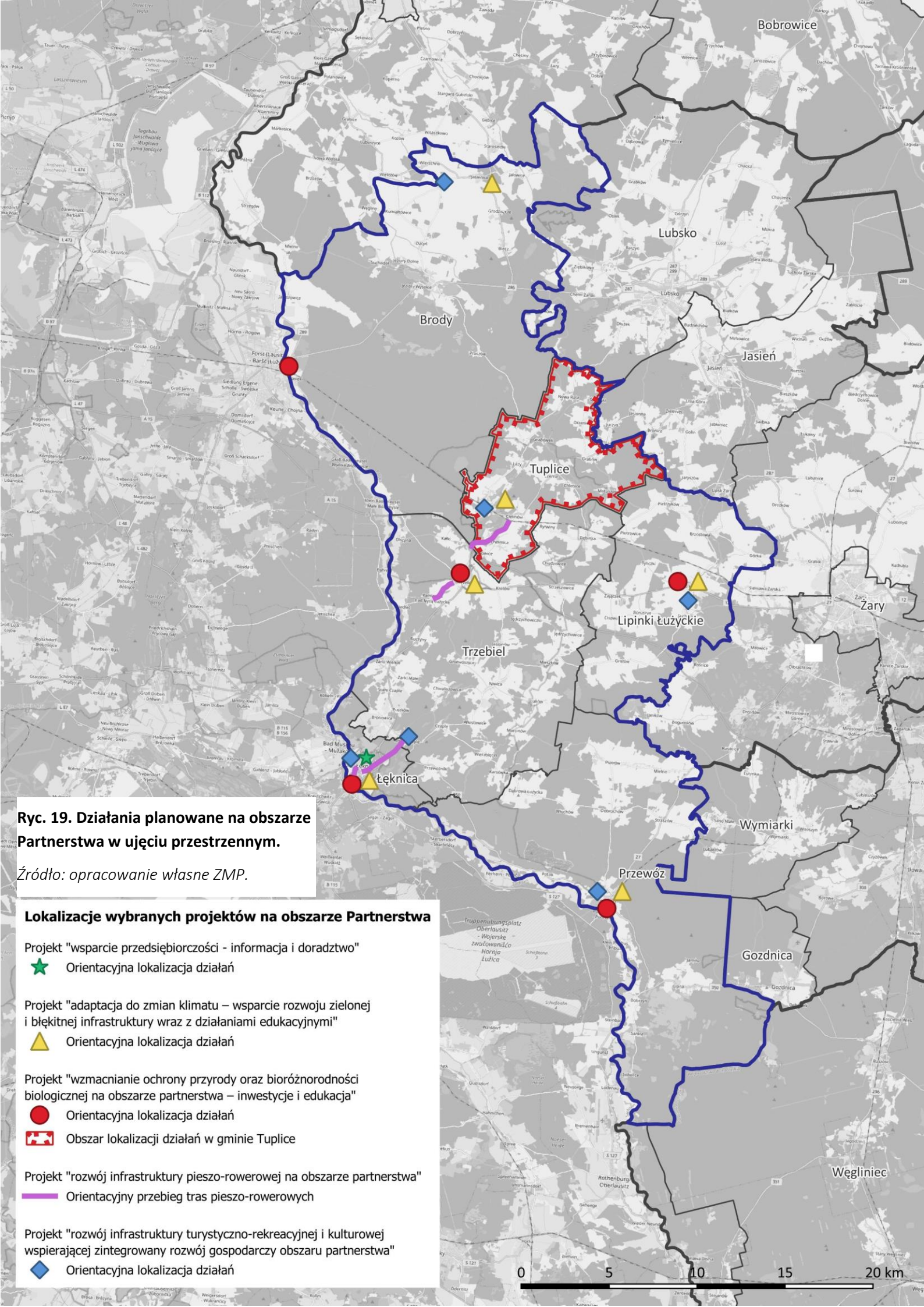
Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
<i>dodatkowych zajęć z nauki języków obcych, w tym przede wszystkim języka niemieckiego dla dzieci w wieku przedszkolnym oraz realizację programów rozwojowych w zakresie kompetencji kluczowych i przyszłości, ale także w zakresie związanym ze specyfiką Partnerstwa – tj. ochrona środowiska powiązana z lekcjami historii w szkołach. Istotnym elementem projektu będzie wsparcie stypendialne dla najbardziej uzdolnionych uczniów.</i>					
<b>8. AKTYWIZACJA ZAWODOWA I SPOŁECZNA OSÓB WYKLUCZONYCH SPOŁECZNIE Z OBSZARU PARTNERSTWA</b>	<b>Działanie FELB.06.11</b> Aktywna integracja społeczno-zawodowa - instrumenty terytorialne	CIS Łęknica, Stowarzyszenie Rozwój Gorzów Wlkp.	<b>Cel Polityki 4</b> - Europa o silniejszym wymiarze społecznym, bardziej sprzyjająca włączeniu społecznemu i wdrażająca Europejski filar praw socjalnych <b>Cel szczegółowy – EFS+.CP4.H</b> - Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji.	PLN 1 451 000,00	II kw. 2024
<i>Cel i krótki opis projektu</i>	Celem projektu jest aktywizacja zawodowa osób długotrwale pozostających bez zatrudnienia oraz aktywizacja społeczna osób starszych. W ramach projektu planowane są działania w oparciu o zasoby Centrum Integracji Społecznej w Łęknicy prowadzące do aktywizacji osób długotrwale pozostających bez zatrudnienia i przywrócenie ich na lokalny rynek pracy. Zadanie realizowane we współpracy CIS z Gminnymi Ośrodkami Pomocy Społecznej.				
<b>9. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY TURYSTYCZNO-REKREACYJNEJ I KULTUROWEJ WSPIERAJĄCEJ ZINTEGROWANY ROZWÓJ GOSPODARCZY OBSZARU PARTNERSTWA</b>	<b>Działanie FELB.08.04</b> Wsparcie terytorialne obszarów innych niż miejskie - instrumenty terytorialne	Gmina Łęknica jako lider projektu partnerskiego (partnerzy – gmina: Brody, Przewóz, Trzebiel, Tuplice, Lipinki Łużyckie)	<b>Cel Polityki 5</b> - Europa bliższa obywatelom dzięki wspieraniu zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju wszystkich rodzajów terytoriów oraz inicjatyw lokalnych. <b>Cel szczegółowy EFRR.CP5.II</b> - Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwojowi społecznego, gospodarczego i środowiskowego, na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa	PLN 5 341 000,00	I kw. 2025

Tytuł i nr projektu	Nr działania SZOP programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Wnioskodawca	Numer celu polityki i celu szczegółowego programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Szacowana wysokość środków z budżetu programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027	Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał/rok)
			naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie		
<i>Cel i krótki opis projektu</i>	<i>Celem projektu jest stworzenie warunków do kreowania rozwoju gospodarczego poprzez działania w zakresie infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej i kulturalnej w oparciu o potencjały endogeniczne oraz promocję obszaru Partnerstwa. W ramach projektu planowane są do realizacji zadania infrastrukturalne w poszczególnych gminach Partnerstwa w miejscach o największym potencjale turystycznym i istotnym z punktu widzenia rozwoju kreowanego produktu turystycznego Łuku Mużakowa. Planuje się m.in.: budowę, rozbudowę i wyposażenie miejsc aktywnego wypoczynku, zagospodarowanie terenu pod kątem rozwoju usług dla turystów oraz infrastruktury okołoturystycznej. W projekcie przewidziano także działania związane z kreowaniem i promocją produktu turystycznego Łuk Mużakowa.</i>				
<b>SPOSÓB WSKAZANIA PROJEKTÓW</b>	Proces wyłaniania projektów do realizacji w ramach strategii został opisany w podrozdziale 4.1 na stronie 66.				

Na poniższej rycinie przedstawiono mapę pokazującą w ujęciu przestrzennym wizualizację kluczowych działań. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na skalę mapy wskazane lokalizacje należy traktować jako orientacyjne<sup>6</sup>, co oznacza, że rycina przedstawia potencjalne lokalizacje działań w ramach danego projektu w konkretnym ośrodku. Z tego też powodu sformułowanie "orientacyjna lokalizacja" pojawia się także w legendzie mapy. Takie podejście, poza kwestią skali mapy, pozwala na pewną elastyczność przy późniejszej konsumpcji zapisów strategii. Nie wymusza konkretnej lokalizacji uszczegółowionej do działki ewidencyjnej. Wydaje się to zasadne, zwłaszcza w przypadku, kiedy brak jest pewności czy proponowana lokalizacja będzie ostateczną.

<sup>6</sup> Przedstawienie na mapie dokładnych lokalizacji przedsięwzięć wiązałoby się z opracowaniem mapy w formacie co najmniej A2. Mapa zamieszczona w strategii została wykonana w formacie A4, co pozwoliło na dostosowanie jej wymiarów do całego formatu dokumentu.





**Ryc. 19. Działania planowane na obszarze Partnerstwa w ujęciu przestrzennym.**

Źródło: opracowanie własne ZMP.

**Lokalizacje wybranych projektów na obszarze Partnerstwa**

- Projekt "wsparcie przedsiębiorczości - informacja i doradztwo"
  - ★ Orientacyjna lokalizacja działań
- Projekt "adaptacja do zmian klimatu – wsparcie rozwoju zielonej i błękitnej infrastruktury wraz z działaniami edukacyjnymi"
  - ▲ Orientacyjna lokalizacja działań
- Projekt "wzmacnianie ochrony przyrody oraz bioróżnorodności biologicznej na obszarze partnerstwa – inwestycje i edukacja"
  - Orientacyjna lokalizacja działań
  - ▬ Obszar lokalizacji działań w gminie Tuplice
- Projekt "rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej na obszarze partnerstwa"
  - Orientacyjny przebieg tras pieszo-rowerowych
- Projekt "rozwój infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej i kulturowej wspierającej zintegrowany rozwój gospodarczy obszaru partnerstwa"
  - ◆ Orientacyjna lokalizacja działań



#### **4.4. Powiązania pomiędzy projektami: wiązki projektów**

Przez wiązkę projektów rozumiemy grupę projektów powiązanych ze sobą merytorycznie lub funkcjonalnie w sposób na tyle bezpośredni i istotny, że ich planowanie, wdrażanie lub późniejsza eksploatacja wymaga skoordynowania. Zatem wiązka to grupa projektów które spełniają co najmniej jeden z trzech warunków:

1. Na etapie przygotowania muszą być opracowywane równoległe i w sposób skoordynowany, z uwzględnieniem merytorycznej spójności między nimi lub synchroniczności późniejszego wdrażania;
2. Na etapie realizacji wymagają wdrażania skoordynowanego z uwagi na ścisłe powiązanie merytoryczne lub funkcjonalne;
3. Na etapie eksploatacji wymagają skoordynowanego zarządzania.

Projekty w ramach danej wiązki wykazują się zatem wzajemną komplementarnością i synergią. Poszczególne wiązki projektów zostały zaprezentowane w tabeli nr 17.

**Tabela 17. Wiązki projektów i opisy powiązań między projektami**

WIĄZKA PROJEKTÓW	PROJEKTY I OPISY POWIĄZAŃ POMIĘDZY NIMI:
<p><b>WIĄZKA NR 1</b></p> <p>GOSPODARKA, W TYM TURYSTYKA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt nr 2: Wsparcie przedsiębiorczości – informacja i doradztwo</li> <li>• Projekt nr 8: Aktywizacja zawodowa i społeczna osób wykluczonych społecznie z obszaru Partnerstwa</li> <li>• Projekt nr 9: Rozwój infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej i kulturowej wspierającej zintegrowany rozwój gospodarczy obszaru Partnerstwa</li> </ul> <p>Projekty uzupełniają się w zakresie tworzenia warunków do rozwoju przedsiębiorczości, w tym rozwoju turystyki. Dobry klimat dla biznesu powstaje w sposób systemowy: od lokalnej agencji przedsiębiorczości (która będzie wspierać nie tylko dotychczasowe firmy, ale również ludzi młodych z pomysłami na biznes) po infrastrukturę turystyczno-rekreacyjno-kulturową (pozwalającą rozwijać biznes okołoturystyczny i dającą sygnał dla biznesu, że Partnerstwo przyjęło konkretny kierunek rozwoju), a kończąc na aktywizacji zawodowej osób nieaktywnych zawodowo (wzmacniając tym samym zasoby rynku pracy).</p>

WIĄZKA PROJEKTÓW	PROJEKTY I OPISY POWIĄZAŃ POMIĘDZY NIMI:
<b>WIĄZKA NR 2</b> MOBILNOŚĆ I DOSTĘP DO USŁUG PUBLICZNYCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt nr 1: Utworzenie portalu e-usług Partnerstwa przygranicznego na rzecz Łuku Mużakowa</li> <li>• Projekt nr 6: Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej na obszarze Partnerstwa</li> <li>• Projekt nr 7: Zwiększenie dostępności i poprawa jakości kształcenia dzieci i młodzieży z obszaru Partnerstwa</li> </ul>
	<p>Projekty w niniejszej wiązce pozwalają mieszkańcom obszaru Partnerstwa na poprawę dostępu do usług publicznych i prywatnych. Portal e-usługi pozwoli na bardziej efektywne załatwienie spraw urzędowych i dostęp do informacji niezależnie od miejsca zamieszkania i jego skomunikowania. Poziom edukacji to jeden z najważniejszych aspektów dla młodych rodzin, które mieszkają lub planują zamieszkać na obszarze Partnerstwa. Sieć infrastruktury pieszo-rowerowej to jedna z kluczowych potrzeb mieszkańców, która zapewni dostęp do rynku pracy oraz korzystania z usług publicznych i prywatnych. Realizacja projektów wpisuje się bez wątpienia w poprawę jakości życia mieszkańców i daje możliwość zatrzymania negatywnych trendów demograficznych.</p>

WIĄZKA PROJEKTÓW	PROJEKTY I OPISY POWIĄZAŃ POMIĘDZY NIMI:
<p><b>WIĄZKA NR 3</b></p> <p>ŚRODOWISKO NATURALNE ORAZ NIEZALEŻNOŚĆ ENERGETYCZNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt nr 3: optymalizacja wykorzystania energii z OZE poprzez zakup magazynów energii</li> <li>• Projekt nr 4: Adaptacja do zmian klimatu – wsparcie rozwoju zielonej i błękitnej infrastruktury wraz z działaniami edukacyjnymi</li> <li>• Projekt nr 5: Wzmacnianie ochrony przyrody oraz różnorodności biologicznej na obszarze Partnerstwa – inwestycje i edukacja</li> </ul> <p>Realizacja projektów w ramach niniejszej wiązki pozwoli w sposób systemowy zadbać o walory przyrodnicze Partnerstwa, które są jego wizytówką. Projekty przyczynią się do ograniczenia negatywnego wpływu człowieka na środowisko oraz pozwolą na rozpoczęcie procesu niezależności energetycznej na bazie odnawialnych źródeł energii.</p>

**Źródło: opracowanie własne ZMP**



## 5. Wdrażanie: warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii

### 5.1. Zarządzanie wdrażaniem strategii

#### 5.1.1. Forma instytucjonalizacji

Partnerstwo w celu realizacji strategii wybrało formę instytucjonalizacji w formie Porozumienia międzygminnego. Na dzień 30.04.2023 roku nie zostało to jeszcze sformalizowane.

#### 5.1.2. System zarządzania wdrażaniem strategii

Aby zapisy niniejszej strategii były realizowane, potrzebny jest sprawny system instytucjonalny, który będzie tworzył ramy prawne i funkcjonalne za planowanie i rozdzielanie zadań, śledzenie postępów w ich wdrażaniu, okresową ocenę, ewaluację, nanoszenie korekt i uzupełnień oraz wprowadzanie do dokumentu nowych propozycji.

- ▶ Zgodnie z podpisanym w dniu 8 listopada 2023 r. porozumieniem, za opracowanie i koordynację wdrożenia niniejszej strategii jest Lider Partnerstwa. Do **obowiązków Lidera Partnerstwa** należą m.in.:
  - opracowanie strategii IIT zgodnie z ustawą z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 oraz wszelkich innych dokumentów niezbędnych do przyjęcia lub wdrożenia strategii IIT, a także zmian strategii IIT oraz uzgadnianie ich treści z pozostałymi Partnerami i innymi podmiotami,
  - przyjęcie strategii IIT i przedkładanie jej do zaopiniowania i uzgodnienia z podmiotami wymienionymi w powszechnie obowiązujących przepisach prawa,
  - informowanie pozostałych Partnerów o przypadkach, które mogą mieć wpływ na prawidłową i terminową realizację powierzonych zadań,
  - współpraca z Radą Partnerstwa i innymi podmiotami w procesie realizacji powierzonych zadań.
  - przetwarzanie danych osobowych, w sposób zgodny z przepisami danych osobowych, pozyskanych w związku z opracowaniem Strategii IIT oraz

wszelkich innych dokumentów niezbędnych do realizacji powierzonych zadań.

- ▶ Zadania związane z zarządzaniem IIT zlecone przez Lidera będzie realizowało **Biuro IIT** zlokalizowane....., w ramach którego zostanie zatrudniona osoba na stanowisku Koordynatora Strategii, która docelowo będzie odpowiedzialna za koordynację prac nad wdrażaniem strategii. Do czasu powołania tego stanowiska, osobą odpowiedzialną za koordynację prac będzie wyznaczony .....
  
- ▶ Do **obowiązków Koordynatora Strategii** będzie należało między innymi:
  - monitorowanie źródła pozyskania środków zewnętrznych na realizację projektów wynikających z niniejszej strategii oraz dodatkowych wpisujących się w cele strategiczne Partnerstwa.
  - przygotowanie aplikacji (wniosków o dofinansowanie, wniosków o powierzenie grantu, ofert na realizację zadań itp.) związanych z ubieganiem się o środki zewnętrzne na realizację projektów strategicznych. Powyższe będzie się odbywać w porozumieniu z Liderem Partnerstwa.
  - pomoc i doradztwo przedstawicielom jednostek samorządu terytorialnego będącymi Partnerami Porozumienia w zakresie przygotowania aplikacji na realizację projektów dodatkowych.
  
- ▶ Rada Partnerstwa jest ciałem wspierającym i doradczym Lidera Partnerstwa. Do **zadań Rady Partnerstwa IIT** należy:
  - opiniowanie projektu strategii IIT, propozycji jej zmian oraz innych dokumentów niezbędnych do opracowania i wdrożenia strategii IIT,
  - inicjowanie zmian strategii IIT,
  - nadzór nad realizacją powierzonych zadań
  
- ▶ **Zespół Partnerów Społeczno-Gospodarczych** jest ciałem opiniująco-doradczym Lidera Partnerstwa. Do zadań Zespołu Doradczego Partnerów Społeczno-Gospodarczych należy:
  - udział w organizowanych spotkaniach i warsztatach związanych z zarządzaniem IIT,
  - opiniowanie projektu strategii IIT oraz propozycji jej zmian i innych dokumentów,
  - inicjowanie zmian strategii IIT.

W skład Zespołu Partnerów Społeczno-Gospodarczych wchodzi w szczególności przedstawiciele podmiotów reprezentujących społeczeństwo



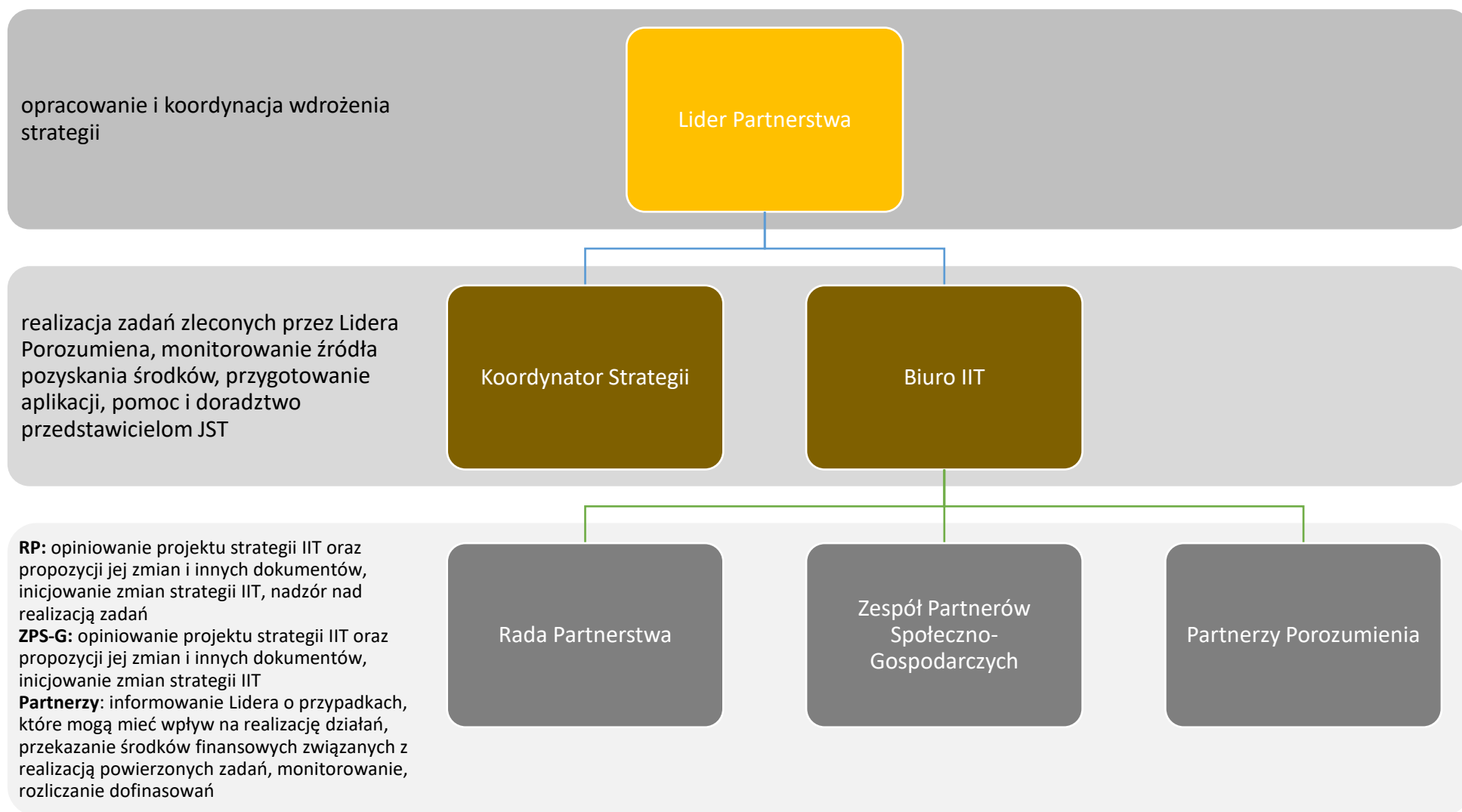
obywatelskie, podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska oraz podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych, równości płci i niedyskryminacji, działających na obszarze Partnerstwa.

- ▶ Natomiast do **obowiązków Partnerów**, należy m.in.:
- współpraca z Radą Partnerstwa, Koordynatorem Strategii, Zespołem Partnerów Społeczno-Gospodarczych oraz innymi podmiotami,
  - informowanie Lidera Partnerstwa o przypadkach, które mogą mieć wpływ na prawidłową i terminową realizację działań realizowanych w ramach Porozumienia,
  - przekazanie środków finansowych związanych z realizacją powierzonych zadań.
  - monitorowanie realizacji projektów
  - rozliczanie dofinansowań związanych z realizacją projektów.

**W zakresie pozostałych zadań** związanych z realizacją strategii:

- opracowanie aktualizacji strategii – raz na rok.
- organizację procesu konsultacji społecznych związanych z realizacją i aktualizacją strategii.
- wdrożenie procedur związanych z włączaniem/rezygnacją Partnerów Porozumienia.
- przygotowywanie analizy ryzyka wdrażania strategii.
- stosowanie narzędzi wzmacniających budowanie potencjału partnerstwa, np.: organizacja warsztatów strategiczne dla Partnerów, udział w sieciach wymiany doświadczeń.

Ryc. 20. Schemat struktury systemu realizacji.



Źródło: opracowanie własne ZMP.

## 5.2. Monitorowanie i ocena wdrażania

### 5.2.1. Monitorowanie procesu wdrażania Strategii

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

- ▶ monitoring rzeczowy odnoszący się do terminowości realizowania zadań i powstawania produktów;
- ▶ monitoring finansowy obejmujący analizę przepływów finansowych w ramach realizacji strategii.

Dbłość o aplikacyjny charakter strategii wiąże się również z opracowaniem sposobu mierzenia efektów jej wdrażania. Monitoring Strategii może przyjmować dwojaki charakter – okresowy lub finalny.

W pierwszym przypadku monitoring oznacza badanie postępu realizacji poszczególnych projektów w wybranym czasie obowiązywania Strategii: może się on odbywać co roku, co dwa lata albo w połowie okresu strategicznego programowania. W drugim przypadku ewaluacji podlega ostateczny stan zrealizowanych projektów, który odbywa się po zakończeniu czasu obowiązywania niniejszego dokumentu.

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

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

- ▶ **Realizm** - Monitorowanie musi być zgodne z realiami niniejszej Strategii Terytorialnej. Wdrażający strategię powinien dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów.
- ▶ **Koordinacja informacji** - Monitorowanie musi być skoordynowane z tokiem pracy tak, aby nie wpływało na ich zahamowanie, ani też nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań. Monitorowanie każdego z etapów projektu powinno wpływać na powodzenie realizacji całej strategii. Oceny, których dokonuje się w trakcie jego realizacji, powinny być znane członkom Porozumienia, a w przypadku ujawnienia uchybień, należy podjąć działania, których celem będzie naprawienie błędów oraz zapobieżenie powstaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich członków wchodzących w skład struktury Porozumienia tak, aby umożliwić im właściwe podejmowanie decyzji dotyczących realizacji projektu.
- ▶ **Elastyczność monitorowania** - Mechanizm i sam proces monitorowania muszą być na tyle elastyczny, aby mógł szybko reagować na zachodzące zmiany. Również w przypadku dokonywania zmian i korekt projektu należy dbać o to, aby modyfikować system oceny w sposób dostosowany do zmieniających się oczekiwań w późniejszych etapach projektu.
- ▶ **Normatywność i operacyjność monitorowania** - Skuteczny system monitorowania w przypadku wykrycia uchybień i odchyień od przyjętych norm powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące. W sposobie raportowania powinno być zastrzeżone, jakie działania należy podjąć w przypadku, kiedy zakładane w projekcie rezultaty nie zostają osiągnięte bądź ich jakość budzi wątpliwość. W każdym projekcie należy wskazać, jakie działania może podjąć odbiorca projektu, aby wyrównać dysproporcje i doprowadzić do realizacji założonego celu.

### Procedury monitoringu

Procedura monitoringu opiera się na cyklicznym procesie zbierania i analizowania danych, a skład podmiotów zaangażowanych w monitorowanie obejmuje odpowiednie organy statutowe zależne od formy instytucjonalizacji Partnerstwa, w tym przypadku Porozumienia. Z chwilą rozpoczęcia monitoringu uprawniony podmiot, czyli Biuro IIT wraz z Koordynatorem Strategii będzie zbierać dane, które następnie poddane zostaną analizie. Analiza wyników stanowi podstawę do ich interpretacji, w jakim zakresie zgodne są z założonymi stanami i wartościami. W przypadku stwierdzenia przekroczeń wartości, analizowane są przyczyny zaistniałych zdarzeń i następuje analiza czy konieczna jest modyfikacja założeń wyjściowych. Uprawniony organ - podejmuje następnie decyzję, czy konieczne jest jakakolwiek akcja zmierzająca do likwidacji odchyień.

### 5.2.2. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych

Ocena (ewaluacja) to spojrzenie na realizację strategii terytorialnej z punktu widzenia osiągnięcia rezultatów bezpośrednich i skuteczności osiągania celów strategicznych (rezultatów strategicznych) oraz potrzeb, które miały być osiągnięte. Ma ona generalnie odpowiedzieć na pytanie, czy i co zostało zrobione dobrze.

Ze względu na czas przeprowadzenia ewaluacji, zarówno w przypadku funkcjonowania Porozumienia, jak i wdrażania strategii, wyróżniono etap ewaluacji śródkresowej oraz ewaluacji ex post.

Zasady ewaluacji przyjętej w niniejszym dokumencie to:

- ▶ **Wiarygodność** - Informacja musi być bardzo wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych.
- ▶ **Obiektywność** - Ewaluacja prowadzona w oparciu o analizę wskaźników porównawczych daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny, niezakłóconej subiektywnością, wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów.
- ▶ **Realizm** – Ewaluacja musi być zgodna z realiami strategii. W trakcie wdrażania strategii powinno się dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów.
- ▶ **Normatywność i operacyjność ewaluacji** - Skuteczny system ewaluacji w przypadku wykrycia uchybień i odchyłeń od przyjętych norm powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące.
- ▶ **Koordinacja informacji** – proces ewaluacji nie może zakłócać bieżącego funkcjonowania Porozumienia i wdrażania strategii.

W systemie oceny warto uwzględnić dodatkowe kryteria oceny jak:

- **trafność**, rozumianą jako adekwatność zaplanowanych projektów do przyjętych wcześniej celów strategicznych i kierunków działań;
- **efektywność**, rozumianą jako zadowalająca relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi), a osiągniętymi efektami;
- **skuteczność**, rozumianą jako ocena stopnia realizacji zakładanych celów.
- **użyteczność**, rozumianą jako dopasowanie osiągniętych efektów strategii (produktów i rezultatów) do faktycznych potrzeb beneficjentów;
- **trwałość** rozumianą jako pewność kontynuowania rezultatów strategii przez zaplanowany okres (nie krótszy, niż 5 lat) po zakończeniu fazy realizacyjnej projektów.

## Procedury ewaluacji

Procedura ewaluacji opera się na okresowym zbieraniu danych i ocenie czy wdrażanie strategii przebiega zgodnie z planem.

Zgodnie z wyznaczonymi w procedurach terminami (ewaluacja śródkresowa i ex post) rozpoczyna procedurę ewaluacji zbierając dane, następnie następuje ich analiza, która stanowi podstawę do ich interpretacji.

W przypadku stwierdzenia przekroczeń wartości, analizowane są przyczyny zaistniałych zdarzeń i następuje analiza czy konieczna jest modyfikacja założeń wyjściowych. Uprawniony organ podejmuje następnie decyzję, czy konieczne jest jakakolwiek akcja zmierzająca do likwidacji odchyleń.

## 6. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

### 6.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania strategii

Stopień zaangażowania mieszkańców w proces tworzenia strategii determinuje stopień użyteczności wypracowanych rozwiązań i możliwość osiągnięcia sukcesu w odwróceniu negatywnych tendencji rozwojowych Partnerstwa. Ma on również wpływ nie tylko na kształtowanie wizerunku Partnerstwa i jego promocję, a przede wszystkim na tożsamość mieszkańców z obszarem Partnerstwa i ich zaangażowanie, które przyniesie odczuwalną i trwałą pozytywną zmianę. Dlatego kluczowym okazało się opracowanie programu, który pozwoliłby skutecznie włączyć społeczność w proces przygotowania, realizacji i oceny strategii. W praktyce okazał się on dużym wyzwaniem dla Partnerstwa, pomimo iż zawierał działania zaprezentowane na ryc. 7.

Ryc. 21. Elementy skutecznego włączenia społeczności

WYBÓR ODPOWIEDNICH NARZĘDZI

BIEŻĄCA KOMUNIKACJA Z INTERESARIUSZAMI

STOSOWANIE PARTNERSKIEGO PODEJŚCIA

REJESTROWANIE KONSULTACJI I UWZGLĘDNIANIE WYPRACOWANYCH WNIOSKÓW

POWOŁANIE ZESPOŁU ODPOWIEDZIALNEGO ZA OPRACOWANIE/REALIZACJĘ/OCENĘ STRATEGII

Źródło: opracowanie ZMP

Aby zapewnić jak najszerszy udział społeczności lokalnej w procesie planowania strategicznego, zastosowano różnorodne metody włączenia interesariuszy z terenu



Partnerstwa obejmujące zarówno informowanie o podejmowanych działaniach, konsultowanie jak i kreowanie rozwiązań i podejmowanie decyzji przez lokalną społeczność. Szczególnie ważny był szeroki udział mieszkańców i interesariuszy na etapie diagnozy. Wiedzę pozyskaną z danych zastanych, analiz i statystyk zestawiono z tą pozyskaną w toku badań ankietowych skierowanych do różnych grup odbiorców oraz pozyskaną w trakcie warsztatów strategicznych.

Na etapie diagnozy przeprowadzono badania ankietowe zbierające opinie poszczególnych grup interesariuszy według metodologii Związku Miast Polskich, przygotowanej specjalnie na potrzeby projektu CWD. W ramach badań zastosowano ankietę internetową skierowaną do mieszkańców obszaru poruszającą temat postrzegania partnerstwa jako miejsca do życia, sposobu korzystania z usług na terenie partnerstwa i poza nim oraz zapotrzebowania na przedsięwzięcia, które powinny zostać zrealizowane w latach przyszłych. Badanie przeprowadzono online w lipcu i sierpniu 2022 na próbie 209 internautów - mieszkańców (z których w całości ankietę wypełniły 83 osoby).

W ramach drugiego obszaru analizy zorganizowano badanie ankietowe uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych na temat ich planów życiowych i zawodowych, postaw przedsiębiorczych oraz postrzegania obszaru jako miejsca do życia. Przeprowadzono je online w czerwcu 2022, na próbie 291 uczniów, z których w całości ankietę wypełniło 183 osób, w tym 21 uczestników zamieszkiwało na obszarze partnerstwa.

Trzecim badaniem opinii była ankietka skierowana do lokalnych liderów, czyli osób aktywnych na rzecz lokalnej społeczności, ważnych z punktu widzenia rozwoju obszaru. Byli to zarówno liderzy społeczni, przedsiębiorcy oraz przedstawiciele lokalnej administracji. Ankietka zbierała „ekspertską” wiedzę liderów na temat obszaru, przepływu mieszkańców między gminami w celu realizacji usług oraz przedsięwzięć koniecznych dla dalszego rozwoju Partnerstwa. Badanie przeprowadzono online i stacjonarnie na próbie 45 lokalnych liderów w lipcu i sierpniu 2022.

Kolejnym zastosowanym na etapie diagnozy narzędziem badawczym była matryca przepływu usług skierowana do przedstawicieli samorządów należących do Partnerstwa zbierająca wiedzę i opinię na temat kierunków i częstotliwości przepływu ludności na terenie Partnerstwa i poza nim, w celu realizacji potrzeb życiowych. Badanie zostało przeprowadzone w formie pogłębionych wywiadów strukturyzowanych z wójtami i burmistrzami, które były nie tylko podstawą do opracowania matrycy bilansu usług na terenie partnerstwa, ale także dostarczyły cennej wiedzy na temat obszaru partnerstwa i postrzegania wyzwań rozwojowych przez liderów samorządowych.

Należy wspomnieć, że informacje o odbywających się ankietach i badaniach były zamieszczane na stronach internetowych i Facebooku partnerów lub przesyłane bezpośrednio do wytypowanych grup interesariuszy (np. lokalnych liderów), którzy zostali wcześniej zidentyfikowani w toku pracy warsztatowej grupy roboczej.

Kolejnym narzędziem włączenia na etapie diagnozy były spotkania warsztatowe i konsultacyjne z członkami Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej oraz lokalnymi liderami. Dotyczyły one wypracowania listy głównych wyzwań i potencjałów partnerstwa i uczestniczyli w nich przedstawiciele sektora samorządowego, lokalnych organizacji, instytucji i firm. W maju 2022 roku odbyło się spotkanie, na którym w pierwszym kroku wypracowano plan pracy i przedstawiono założenia projektu, a w drugim w trakcie wizyty studyjnej diagnozowano potencjały i problemy Partnerstwa. Następnie w sierpniu 2022 roku miały miejsce warsztaty diagnostyczne, na których analizie podlegał wymiar gospodarczy, społeczny, środowiskowo-przestrzenny i instytucjonalny. Natomiast we wrześniu 2022 roku nastąpiła prezentacja diagnozy wraz z dyskusją i propozycją zmian w dokumencie.

Zrealizowane w znacznym stopniu własnymi zasobami Partnerstwa badania dostarczyły unikatowego zasobu danych i informacji o gminach i ich mieszkańcach: opiniach, preferencjach, zachowaniach, planach i aspiracjach. Powtarzalność części pytań we wszystkich 3 badaniach umożliwiła zbadanie oglądu tych samych zjawisk przez różne grupy społeczne. Przeprowadzenie analogicznych badań we wszystkich partnerstwach biorących udział w projekcie CWD umożliwiło natomiast porównanie sytuacji gmin partnerstwa na tle innych partnerstw z terenu całego kraju. Sposób organizacji badań (z dużym zaangażowaniem Partnerów) oraz szeroko stosowana formuła badania opinii publicznej, wniosła dodatkowo do prac diagnostycznych walor partycypacji społecznej mieszkańców. Zgromadzone dane pozostają do dyspozycji Partnerstwa i umożliwiają - w miarę potrzeb, dalszą pogłębioną analizę wyników.

Robocza wersja dokumentu diagnozy została poddana debacie publicznej, w wyniku której zostały wprowadzone poprawki oraz dodatkowe treści. W tym celu została przygotowana prezentacja, będąca streszczeniem diagnozy, która została omówiona podczas spotkania podsumowującego diagnozę, które odbyła się we wrześniu 2022 roku. Dokumenty te wraz z pełnym tekstem diagnozy zostały upublicznione na stronach internetowych partnerów. Ponadto diagnozę przekazano do konsultacji Urzędowi Marszałkowskiemu. Ostateczny kształt tego dokumentu został przedyskutowany z przedstawicielami Rady Partnerstwa oraz członkami Grupy Roboczej w formie indywidualnych konsultacji.

Etap przygotowania strategii również przebiegał z uwzględnieniem aspektu włączenia społecznego. Na etapie konstruowania wizji, misji i celów zorganizowano

warsztaty strategiczne z udziałem partnerów i lokalnych interesariuszy. Materiał z warsztatów posłużył do wyznaczenia kluczowych kierunków działań. Na ich podstawie poszczególne samorządy proponowały konkretne projekty, które zostały zapisane w strategii. W ramach pracy nad strategią odbyły się 2 warsztaty w wersji stacjonarnej w grudniu i w styczniu 2023 roku oraz 2 warsztaty online w lutym i w marcu 2023 roku – wszystkie z udziałem partnerów społecznych.

**Ryc. 22. Warsztaty strategiczne Partnerstwa na rzecz Łuku Mużakowa.**



**Źródło: materiały własne.**

Na tym etapie interesariusze mogli także zgłosić swoje propozycje projektów. W tym celu został opracowany wzór fiszki projektowej i z pomocą którego wszystkie zainteresowane osoby mogły proponować działania. Informacja o naborze projektów znalazła się na stronie internetowej i w mediach społecznościowych każdego samorządu.

Łącznie w proces przygotowania strategii udało się zaangażować zarówno mieszkańców jak i partnerów społeczno-gospodarczych w tym przedstawicieli instytucji, organizacji i lokalnych przedsiębiorstw, reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego w tym aktywnych mieszkańców i organizacje pozarządowe, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska w tym niezwykle istotni dla Partnerstwa reprezentanci Parku Krajobrazowego Łuk Mużakowa, podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych oraz równości płci i niedyskryminacji. Niniejsze grono interesariuszy zostało zidentyfikowane przez grupę roboczą na początku procesu prac nad strategią i osoby te były zapraszane do pracy na każdym etapie jej tworzenia. Ponadto wiele narzędzi partycypacyjnych zostało rozpowszechnionych wśród wszystkich mieszkańców i każda zainteresowana osoba miała możliwość włączenia się w proces.

## 6.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii

Realizacja strategii będzie kolejnym etapem, na którym powinno być realizowane włączenie społeczne w działania władz samorządowych wynikające z realizacji strategii.

Na poziomie zarządczym społeczność lokalna powinna być systematycznie informowana o stopniu realizacji strategii i osiągniętych rezultatach strategicznych oraz celach. Informacje te mogą być przekazywane społeczności lokalnej poprzez roczne komunikaty na podstawie przyjętych przez Radę Partnerstwa sprawozdań, jak również stanowić część raportów o stanie gmin podawanych corocznie do wiadomości publicznej przez władze lokalne.

W trakcie wdrażania zaplanowanych projektów strategicznych istotnym elementem jest uspołecznienie tego procesu, w szczególności w zakresie wypracowania wraz ze społecznością lokalną koncepcji ostatecznego kształtu przedsięwzięć.

Partycypacyjny proces planowania pozwoli na ściślejsze i bardziej trafne dopasowanie projektu do realnych potrzeb jego odbiorców.

Zaplanowane w strategii projekty będą wymagały opracowania eksperckiego oraz przeprowadzenia konsultacji społecznych dostosowanych do charakteru projektów. Mogą to być spotkania informacyjno-konsultacyjne, warsztaty, spacerki badawcze, ankiety, sondy itp. Będą w nie zaangażowani nie tylko mieszkańcy, ale także partnerzy społeczno-gospodarczy, reprezentanci społeczeństwa obywatelskiego, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska i podmioty odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych oraz równości płci i niedyskryminacji.

Na tym etapie powstanie także zewnętrzne ciało doradcze składające się z partnerów społecznych prowadzących nadzór nad wdrażaniem dokumentu i mających głos doradczy w procesie wdrażania, a także mogących np. sygnalizować potrzebę bieżącego przeglądu realizowanych zadań czy wręcz zasugerować potrzebę aktualizacji dokumentu.

Reasumując udział mieszkańców na etapie realizacji strategii będzie przyjmował różne formy: od bardziej biernych polegających na komunikowaniu zagadnień, informowaniu o kolejnych etapach, po bardziej czynne, np. spotkania, dialog, pozyskiwanie informacji, wypracowywanie koncepcji, programu funkcjonalnego. Wybór stosownych działań włączających społeczność lokalną spośród szerokiego katalogu możliwości, będzie zależał od etapu wdrażania poszczególnych projektów.

### **6.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów strategii**

Włączenie społeczne na etapie oceny efektów strategii będzie odbywało się dwutorowo. Z jednej strony społeczność lokalna będzie informowana o stopniu realizacji wskaźników, z drugiej sama będzie uczestniczyć w ocenie ich realizacji. Informacja o poczynionych postępach w realizacji zostanie upubliczniona poprzez zamieszczenie na stronach internetowych wszystkich samorządów w formie raportu.

Jednocześnie monitoring niektórych wskaźników będzie odbywał się na podstawie badań opinii publicznej, które przyjmą różne formy np. badań ankietowych, w tym powtórzenia badań z etapu diagnozy czy innych badań sondażowych na temat oceny procesów, które zaszły na obszarze partnerstwa w trakcie i po zakończeniu wdrażania strategii, wywiadów lub badań fokusowych dot. jakości życia na obszarze objętym partnerstwem i debat z władzami publicznymi i partnerami społeczno-gospodarczymi na temat efektów zrealizowanych działań.

Podobnie jak na poprzednich etapach narzędzia te będą stosowane na całym obszarze partnerstwa i obejmować będą mieszkańców, partnerów społeczno-gospodarczych, reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska i podmioty odpowiedzialne za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych oraz równości płci i niedyskryminacji. Wyniki badań opinii publicznej podobnie jak wskaźniki oparte na innych zebranych danych zostaną upowszechnione i podane do wiadomości lokalnej społeczności.

## 7. Źródła finansowania

Horyzont czasowy obowiązywania niniejszej Strategii Terytorialnej jest skorelowany z nową perspektywą Funduszy Europejskich na lata 2021-2027. Głównym źródłem finansowania w zakresie projektów strategicznych oraz komplementarnych będą:

- ▶ Budżety gmin wchodzących w skład Partnerstwa,
- ▶ Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027 (FEWL),
- ▶ Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko na lata 2021-2027 (FENIKS),
- ▶ Programy Interreg 2021-2027,
- ▶ Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego na lata 2021-2027,
- ▶ Program Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC) na lata 2021-2027,
- ▶ Program Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) na lata 2021-2027,
- ▶ Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich 2018-2030,
- ▶ Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030,
- ▶ Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności,
- ▶ Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych,
- ▶ Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg i inne rządowe Fundusze Celowe,
- ▶ Programy krajowe m.in. z Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu,
- ▶ Środki partnerów współrealizujących projekty, w tym PPP
- ▶ Środki komisji europejskiej,
- ▶ Środki organizacji pozarządowych,
- ▶ Fundusz sprawiedliwości,
- ▶ Środki pochodzące z samorządu województwa lubuskiego,
- ▶ Środki pochodzące od konserwatora zabytków,
- ▶ Środki pochodzące od wojewody,
- ▶ Inne środki pozyskiwane w przypadku kwalifikowalności wydatków realizowanych projektów.

Dla partnerstwa w ramach zastosowanego instrumentu terytorialnego - IIT, została **wyodrębniona** alokacja na realizację projektów w ramach regionalnego programu operacyjnego FEWL 2021-2027. Prezentuje ją tabela 18.

**Tabela 18. Alokacja na realizację projektów Strategii w ramach programu regionalnego<sup>7</sup> dla Partnerstwa przygranicznego na rzecz Łuku Mużakowa.**

CEL / PRIORYTETY PROGRAMU REGIONALNEGO	ALOKACJA [EUR]	POZIOM DOFINANSOWANIA
1.2 Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych	63 777,23	85%
1.3 Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne	94 620,30	85%
2.2 Wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju	92 814,13	85%
2.4 Wspieranie przystosowania się do zmiany klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego	149 922,61	85%
2.6 Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia	147 580,04	85%
2.8 Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej	852 365,47	85%
4f Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia (...).	926 015,06	85%
4h Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji	322 431,93	85%
5.2 Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie	1 186 938,03	85%
<b>SUMA</b>	<b>3 836 464,80</b>	<b>85%</b>

**Źródło: Opracowanie ZMP**

<sup>7</sup> Poziom zakładanej alokacji na dzień 20.04.2023



Najważniejszym jednak źródłem finansowania realizowanych działań jest są budżety gmin tworzących Partnerstwo. Na potrzeby oceny potencjału finansowego Partnerstwa zwrócono uwagę na zdolność poszczególnych partnerów (JST) do spłaty i obsługi nowych zobowiązań, tj. nowego długu, który dotychczas nie był planowany, a jego zaciągnięcie może być niezbędne do realizacji projektów wskazanych w niniejszej strategii.

Ponadto analizie poddano poziom wydatków majątkowych z wyłączeniem wydatków majątkowych, które zostały zaplanowane w wieloletnich prognozach finansowych, jako wydatki wieloletnie (tj. ujmowanych w załączniku przedsięwzięć do WPF) oraz poziom nadwyżki operacyjnej netto. Wskazane informacje pozwalają na określenie zdolności poszczególnych partnerów (JST) do realizacji analizowanych projektów strategicznych. Dla celów analitycznych jako ostatni rok prognozy (WPF) przyjęto 2030 r. Analizy dokonano na podstawie złożonych projektów WPF na 2023r.

Całkowity prognozowany potencjał finansowy Partnerstwa w latach 2023-2030 kształtuje się na poziomie prawie 112 mln zł, z tego blisko 75 mln zł dotyczy zdolności do spłaty i obsługi nowego długu. Łączna kwota wydatków majątkowych, która nie została podzielona na wieloletnie zadania inwestycyjne wynosi prawie 75 mln zł.

Natomiast prognozowana skumulowana nadwyżka operacyjna netto osiągnie poziom 8,3 mln zł. Na tej podstawie należy wskazać, że maksymalny wkład własny, jaki Partnerstwo może przeznaczyć na realizację projektu wynosi 112 mln zł. Dane obrazuje tabela 10. Zaangażowanie 100% wkładu własnego nie jest zalecane ze względu na negatywny wpływ ryzyk społeczno-gospodarczych, a także ryzyka prawnego (tj. zmian w systemie finansów samorządowych, które mogą wpływać negatywnie na potencjał finansowy Partnerstwa w realizacji projektów). Tym samym zaleca się realizację projektów z uwzględnieniem dofinansowania zewnętrznego.

**Tabela 19. Ramy finansowe realizacji strategii przez Partnerstwo**

NAZWA JST	KWOTY <sup>8</sup>	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	WARTOŚCI SKUMULOWANE
Łęknica	A	2 616 911,49	2 171 400,00	1 588 242,00	948 725,00	723 575,00	740 435,00	401 200,00	233 050,00	9 423 538,49
	B	1 328 923,00	793 064,00	700 000,00	900 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 100 000,00	800 000,00	7 621 987,00
	C	-985 305,00	-462 000,00	200 000,00	400 000,00	500 000,00	500 000,00	600 000,00	400 000,00	1 152 695,00
Brody	A	1 208 311,15	928 109,00	1 014 135,00	615 930,00	489 240,00	471 120,00	265 760,00	209 890,00	5 202 495,15
	B	7 421 653,58	4 182 012,00	600 000,00	850 000,00	200 000,00	100 000,00	400 000,00	400 000,00	14 153 665,58
	C	-2 360 000,00	1 376 012,00	400 000,00	650 000,00	150 000,00	50 000,00	350 000,00	350 000,00	966 012,00
Lipinki Łużyckie	A	1 500 367,02	971 040,48	950 803,95	411 750,14	445 027,83	467 343,21	509 448,00	369 222,44	5 625 003,07
	B	2 006 000,60	49 581,00	40 951,00	835 125,00	945 491,00	1 057 664,00	1 136 400,00	1 187 728,00	7 258 940,60
	C	-4 370 693,49	-852 995,00	-2 476 509,00	835 125,00	945 491,00	1 057 664,00	1 136 400,00	1 187 728,00	-2 537 789,49
Przewóz	A	776 176,91	707 961,60	1 012 934,19	596 750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 093 822,70
	B	18 895 477,00	109 664,10	583 571,00	400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19 988 712,10

<sup>8</sup> Zapisy w rubryce „kwoty” oznaczają:

A – zdolność do spłaty i obsługi nowego długu,

B – kwotę niepodzielonych wydatków majątkowych

C – wynik operacyjny netto.

NAZWA JST	KWOTY <sup>8</sup>	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	WARTOŚCI SKUMULOWANE
	C	-1 146 855,00	-290 335,90	183 571,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 253 619,90
Trzebień	A	1 117 245,07	1 159 430,00	1 094 052,00	758 864,50	1 093 459,24	1 037 353,76	886 648,04	715 337,07	7 862 389,68
	B	5 934 881,05	4 140 000,00	4 800 000,00	5 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	21 874 881,05
	C	-3 751 586,95	1 975 000,00	4 200 000,00	4 200 000,00	-400 000,00	600 000,00	-400 000,00	600 000,00	7 023 413,05
Tuplice	A	224 241,78	133 302,15	478 923,68	692 057,75	750 665,99	1 097 644,02	1 281 922,18	915 558,12	5 574 315,67
	B	248 128,00	0,00	300 000,00	500 000,00	700 000,00	750 000,00	800 000,00	750 000,00	4 048 128,00
	C	-1 318 187,73	275 000,00	475 000,00	575 000,00	680 000,00	730 000,00	780 000,00	740 000,00	2 936 812,27
Razem Partnerstwo	A	<b>7 443 253,42</b>	<b>6 071 243,23</b>	<b>6 139 090,82</b>	<b>4 024 077,39</b>	<b>3 501 968,06</b>	<b>3 813 895,99</b>	<b>3 344 978,22</b>	<b>2 443 057,63</b>	<b>36 781 564,76</b>
	B	<b>35 835 063,23</b>	<b>9 274 321,10</b>	<b>7 024 522,00</b>	<b>8 485 125,00</b>	<b>2 845 491,00</b>	<b>3 907 664,00</b>	<b>3 436 400,00</b>	<b>4 137 728,00</b>	<b>74 946 314,33</b>
	C	<b>-13 932 628,17</b>	<b>2 020 681,10</b>	<b>2 982 062,00</b>	<b>6 660 125,00</b>	<b>1 875 491,00</b>	<b>2 937 664,00</b>	<b>2 466 400,00</b>	<b>3 277 728,00</b>	<b>8 287 522,93</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie projektów WPF na 2023 r., dane Ministerstwa Finansów

## 8. Wykazy i spisy

### 8.1. Spis rycin

Ryc. 1. Położenie partnerstwa na tle mapy geograficznej. ....	11
Ryc. 2. Krajobraz Partnerstwa. ....	12
Ryc. 3. Ogólny wskaźnik rozwoju gmin na tle mapy Polski. ....	13
Ryc. 4. Drzewo problemów. ....	15
Ryc. 5. Główne zasoby Partnerstwa ..... 18	18
Ryc. 6. Główne produkty Partnerstwa ..... 18	18
Ryc. 7. Łączny efekt migracji i przyrostu naturalnego w Partnerstwie w latach 2011-2021. ...	19
Ryc. 8. Bilans usługi – edukacja podstawowa. ....	22
Ryc. 9. Bilans usługi – edukacja ponadpodstawowa. ....	23
Ryc. 10. Bilans usługi – podstawowa opieka zdrowotna. ....	24
Ryc. 11. Bilans usługi – specjalistyczna opieka zdrowotna. ....	25
Ryc. 12. Dostępność przestrzenna do szkół podstawowych. ....	26
Ryc. 13. Czas przejazdu samochodem osobowym pomiędzy Trzebielem, a wybranymi większymi miastami. ....	27
Ryc. 14. Formy ochrony przyrody występujące na obszarze Partnerstwa. ....	29
Ryc. 15. Krajobraz Partnerstwa – jezioro pokopalniane „Afryka” w Geoparku Łuk Mużakowa. .....	30
Ryc. 16. Krajobraz Partnerstwa. ....	31
Ryc. 17. Łączna liczba podatników z obszaru Partnerstwa osiągająca dochody z działalności gospodarczej ..... 35	35
Ryc. 18. Cele, kierunki działań – schemat programowania rozwoju Partnerstwa.....	42
Ryc. 19. Działania planowane na obszarze Partnerstwa w ujęciu przestrzennym. ....	77
Ryc. 20. Schemat struktury systemu realizacji. ....	85
Ryc. 21. Elementy skutecznego włączenia społeczności.....	90

Ryc. 22. Warsztaty strategiczne Partnerstwa na rzecz Łuku Mużakowa. ....	93
--	----

## 8.2. Spis tabel

Tabela 1. Obszar Partnerstwa i liczba ludności. ....	10
Tabela 2. Porównanie procentowego udziału mieszkańców w strukturze partnerstwa i procentowego udziału podatników osiągających dochody z działalności gospodarczej. ....	36
Tabela 3. Analiza SOWT – obszar społeczny. ....	37
Tabela 4. Analiza SWOT – obszar gospodarczy. ....	38
Tabela 5. Analiza SWOT – obszar środowiskowo-przestrzenny.....	40
Tabela 6. Definicja celu strategicznego nr 1.....	44
Tabela 7. Definicja celu strategicznego nr 2.....	48
Tabela 8. Definicja celu strategicznego nr 3.....	52
Tabela 9. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 1.....	57
Tabela 10. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 2.....	58
Tabela 11. Działania i typy projektów dopuszczonych w ramach realizacji celu strategicznego 3.....	60
Tabela 12. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla I celu strategicznego. ....	62
Tabela 13. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla II celu strategicznego. ....	64
Tabela 14. Wskaźniki rezultatu i wskaźniki produktu dla III celu strategicznego. ....	65
Tabela 15. Tabela integracji celów strategicznych strategii.....	68
Tabela 16. Lista projektów realizowanych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021-2027. ....	70
Tabela 17. Wiązki projektów i opisy powiązań między projektami ....	79
Tabela 18. Alokacja na realizację projektów Strategii w ramach programu regionalnego dla Partnerstwa przygranicznego na rzecz Łuku Mużakowa. ....	97
Tabela 19. Ramy finansowe realizacji strategii przez Partnerstwo.....	99

