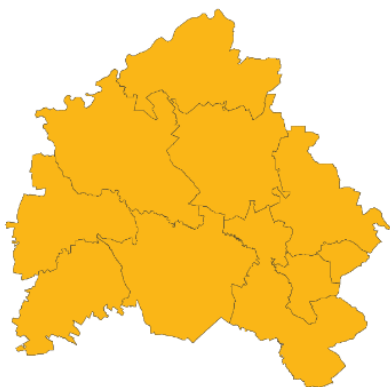


# Strategia terytorialna



**Partnerstwo  
Razem dla rozwoju  
Doliny Liwca**

# **Strategia terytorialna**

**Partnerstwo  
Razem dla rozwoju  
Doliny Liwca**



GMINA  
JADÓW



GMINA  
KORYTNICA



GMINA  
LIW



GMINA  
ŁOCHÓW



GMINA  
MIEDZNA



GMINA  
SADOWNE



GMINA  
STOCZEK



GMINA  
STRACHÓWKA



MIASTO  
WĘGRÓW



POWIAT  
WĘGROWSKI



## **Strategia terytoriana**

Partnerstwa „Razem dla rozwoju Doliny Liwca”

### **Opracowanie**

Związek Miast Polskich

### **Zespół autorski**

Ewa Ufnal, Karol Pachnik, Paulina Orzechowska, Małgorzata Potocka

Henryka Korytowska, Dorota Skwarek

### **Kierownik projektu CWD**

Jarosław Komża

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

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

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

2021 © Związek Miast Polskich

## **Skład Partnerstwa**

Powiat węgrowski, Miasto Węgrów, gmina Łochów, gmina Liw, gmina Jadów, gmina Miedzna, gmina Strachówka, gmina Stoczek, gmina Sadowne, gmina Korytnica

## **Skład Rady Partnerstwa**

1. Ewa Besztak – Starosta Powiatu Węgrowskiego
2. Halina Ulińska – Zastępca Burmistrza Miasta Węgrowska
3. Bogusław Szymański – Wójt Gminy Liw
4. Piotr Orzechowski – Wójt Gminy Strachówka
5. Zbigniew Klusek – Wójt Gminy Stoczek
6. Waldemar Cyran – Wójt Gminy Sadowne
7. Tadeusz Tomasz Okulus – Wójt Gminy Miedzna
8. Robert Mirosław Gołaszewski – Burmistrz Łochowa
9. Dariusz Stanisław Kokoszka – Wójt Gminy Jadów
10. Stanisław Komudziński – Wójt Gminy Korytnica

## **Skład Grupy Roboczej**

1. Ewa Ufnal – Naczelnik Wydziału Inwestycji i Rozwoju, Powiat Węgrowski
2. Małgorzata Potocka – Inspektor w Wydziale Inwestycji i Rozwoju, Powiat Węgrowski
3. Paulina Orzechowska – Pomoc administracyjna w Wydziale Inwestycji i Rozwoju, Powiat Węgrowski
4. Anna Piotrowska – Naczelnik Wydziału Funduszy Europejskich i Zamówień Publicznych, Miasto Węgrów
5. Agata Siemińska – Inspektor ds. pozyskiwania funduszy europejskich, Miasto Węgrów
6. Ewa Burczyńska – Inspektor ds. zamówień publicznych i funduszy unijnych, Gmina Liw
7. Joanna Jaszczur – Sekretarz Gminy Strachówka, Gmina Strachówka
8. Mariola Panasewicz – Inspektor, Gmina Strachówka
9. Hubert Boguta – Inspektor ds. pozyskiwania środków na rozwój i promocję, Gmina Stoczek
10. Anna Pańnik – Kierownik referatu ds. społeczno obywatelskich, kultury i sportu, Gmina Stoczek

11. Katarzyna Stefaniak - Stanowisko ds. inwestycji, ochrony środowiska i infrastruktury, Gmina Sadowne
12. Anna Gorczyca - Sekretarz Gminy Miedzna, Gmina Miedzna
13. Marcin Szczepański – Kierownik Referatu Inwestycji, Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska, Gmina Miedzna
14. Beata Mech – Naczelnik Wydziału Gospodarki Komunalnej i Inwestycji, Gmina Łochów
15. Anna Makowiecka – Inspektor ds. obywatelskich, Gmina Łochów
16. Justyna Winnicka – Bayram Kierownik Referatu Organizacyjno Społecznego, Gmina Jadów
17. Sylwia Tryc – Dyrektor Biblioteki Publicznej Gminy Jadów, Gmina Jadów
18. Adam Witkowski – Inspektor, Gmina Korytnica

## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	10
<b>1. Synteza diagnozy i założenia do strategii</b> .....	<b>15</b>
1.1. Sposób podejścia do formułowania wniosków .....	15
1.2. Podstawowe informacje o Partnerstwie .....	16
1.3. Główne wnioski płynące z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej.....	18
1.4. Kluczowe potencjały i bariery zidentyfikowane w procesie diagnostycznym.....	21
1.5. Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa.....	26
1.6. Kluczowe wyzwania oraz kierunki strategicznej interwencji i współpracy .....	28
<b>2. Cele partnerstwa</b> .....	<b>30</b>
<b>3. Opis zintegrowanego podejścia</b> .....	<b>37</b>
<b>4. Projekty</b> .....	<b>39</b>
4.1. Projekty strategiczne .....	41
4.2. Projekty uzupełniające .....	49
<b>5. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii</b> .....	<b>54</b>
5.1. Struktura i system zarządzania strategią .....	54
5.2. Aktualizacja strategii .....	59
5.3. Zmiana składu partnerstwa .....	60
5.4. Funkcja strategii terytorialnej w realizacji polityk rozwojowych Partnerów.....	60
<b>6. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii</b> .....	<b>62</b>
6.1. Wskaźniki realizacji strategii .....	62
6.2. Monitorowanie procesu wdrażania strategii.....	64
6.3. Ocena (ewaluacja) stopnia osiągnięcia celów strategicznych .....	65
<b>7. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych</b> .....	<b>67</b>
7.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania strategii.....	68
<b>7.1.1. Faza diagnostyczna</b> .....	68
<b>7.1.2. Faza koncepcyjna</b> .....	71
7.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii i oceny efektów strategii....	72

<b>8. Źródła finansowania</b> .....	<b>75</b>
<b>8.1. Instrumenty wynikające z polityk rozwojowych UE</b> .....	<b>75</b>
<b>8.2. Instrumenty finansowane z budżetu państwa, funduszy celowych i innych krajowych środków publicznych</b> .....	<b>78</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>80</b>
<b>Spis tabel</b> .....	<b>81</b>





# Wprowadzenie

Samorządy lokalne mierzą się z wieloma wyzwaniami, związanymi z procesami depopulacji, zmianami technologicznymi oraz zjawiskami natury globalnej, jak zmiany klimatyczne. W szczególnej sytuacji są obszary wiejskie, gdzie problemy te ujawniają się w większym nasileniu, powodując realne zagrożenie marginalizacją społeczno-gospodarczą. Jednocześnie obszary te dysponują wieloma zasobami, które odpowiednio wykorzystane mogą złagodzić występujące problemy, a w niektórych przypadkach mogą być przekute na atuty służące przyspieszeniu procesów rozwojowych.

Wyzwania przed jakimi stoją samorządy gminy powiatu węgrowskiego oraz powiatu wołomińskiego skłoniły ich władarzy do poszukiwania nowych rozwiązań pozwalających na zapewnienie mieszkańcom dostępu do usług publicznych wysokiej jakości oraz wspieranie rozwoju działalności gospodarczych. Jednym z takich rozwiązań jest usystematyzowana współpraca, pozwalająca na racjonalizację wydatków budżetowych oraz prowadzenie działań służących rozwiązaniu problemów jak największej liczby mieszkańców partnerstwa, niezależnie od gminy, którą zamieszkują.

Strategia terytorialna Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” jest zatem wzmocnieniem współpracy 10 jednostek samorządu terytorialnego: powiat węgrowski, Miasto Węgrów, gmina Łochów, gmina Liw, gmina Jadów, gmina Miedzna, gmina Strachówka, gmina Stoczek, gmina Sadowne, gmina Korytnica, w celu spójnego planowania rozwoju lokalnego ponad granicami.

Strategia ta obejmuje horyzont czasowy skorelowany z budżetem finansowym UE na lata 2021- 2027 z perspektywą do 2030 r.

Współpraca między samorządami stwarza możliwość nie tylko wymiany doświadczeń, ale także podjęcia bardziej efektywnych działań na rzecz pełniejszego wykorzystania istniejących zasobów i potencjałów. Zasoby, będące w dyspozycji samorządów lokalnych, są wykorzystywane indywidualnie zgodnie z możliwościami i specyfiką uwarunkowań społecznych i gospodarczych poszczególnych gmin. Jednocześnie identyfikacja podobnych problemów i potencjałów pozwala efektywniej i sprawniej realizować wspólne cele i zwiększyć przewagę konkurencyjną – nie tylko jednej gminy, ale kilku samorządów.

Systemowe podejście do programowania i realizacji polityki rozwoju Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” ma na celu usprawnienie i ułatwienie

Partnerstwu aplikowanie o środki rozwojowe ze wszystkich źródeł finansowania, wymagających podejścia strategicznego, a jednocześnie pozwala na uwzględnienie zarówno zróżnicowania rozwojowego, jaki i podobieństw w zakresie barier i potencjałów rozwojowych jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład Partnerstwa. W tym kontekście ważna będzie możliwość skorzystania z tzw. instrumentów terytorialnych zaplanowanych w perspektywie 2021-2027, uwarunkowana przygotowaniem strategii terytorialnej.

Metodologia tworzenia strategii opiera się na zasadach, które odnoszą się zarówno do etapu tworzenia samej strategii, jak i do jej wdrażania:

- **Zasada włączenia Interesariuszy** – model partycypacji społecznej. W pracach nad strategią zastosowano model partycypacyjny zakładający wiodącą rolę Grupy Roboczej Partnerstwa z udziałem Doradców Partnerstw Związku Miast Polskich oraz udział przedstawicieli różnych grup interesariuszy w procesie opracowania i konsultowania dokumentu strategii. Kluczową rolę w procesie miała Rada Partnerstwa wyznaczająca kierunki rozwojowe. Duży nacisk położono na uspołecznienie kolejnych etapów prac nad strategią, przy wykorzystaniu doświadczeń lokalnej społeczności, podmiotów publicznych i prywatnych. Zasadę partnerstwa i współpracy z interesariuszami zastosowano również w systemie wdrażania Strategii.

**Tabela 1. Model partycypacji społecznej w pracach nad strategią partnerstwa**

<b>Etap</b>	<b>Cele włączenia</b>	<b>Metody włączania interesariuszy</b>	<b>Poziom partycypacji</b>
<b>Definiowanie kierunków i celów strategicznych</b>	Określanie potencjałów obszaru Partnerstwa	Otwarte spotkania nieformalne	Konsultowanie
	Określanie deficytów obszaru Partnerstwa	Spotkania konsultacyjne z określonym tematem	
<b>Definiowanie kierunków i celów strategicznych</b>	Określanie kierunków rozwoju obszaru Partnerstwa	Wywiady pogłębione	Informowanie
	Określanie uwarunkowań rozwoju obszaru Partnerstwa	Dyskusje, debaty, warsztaty	
		Informacje na stronie internetowej członków Partnerstwa o kierunkach i celach strategicznych	
		Informacje w mediach społecznościowych i	

		tradycyjnych o kierunkach i celach strategicznych	
<b>Definiowanie projektów kluczowych dla rozwoju Partnerstwa</b>	Propozycje projektów kluczowych dla rozwoju Partnerstwa  Udział w ustalaniu listy (pakietu) projektów kluczowych dla rozwoju Partnerstwa	Spotkania warsztatowe Karty pomysłów /forma tradycyjna, on-line/	Współdecydowanie
		Informacje na stronie internetowej członków Partnerstwa o możliwości złożenia kart pomysłów lub przedsięwzięć i ustaleniu listy (pakietu) projektów kluczowych dla rozwoju partnerstwa  Informacje w mediach społecznościowych i tradycyjnych o możliwości złożenia kart pomysłów lub przedsięwzięć i ustaleniu listy (pakietu) projektów kluczowych dla rozwoju partnerstwa	Informowanie

Źródło: opracowanie własne

- **Analiza danych i wniosków wynikających z raportu diagnostycznego.** Dokonano analizy danych w obszarach społecznym, gospodarczym, środowiskowym oraz przestrzennym pod kątem problemów i potencjałów rozwojowych obszaru Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”. Określono kierunki działań służące realizacji celów oraz wskazano najważniejsze obszary aktywności samorządów w latach 2021 – 2030.
- **Koncentracja wsparcia.** Ograniczono liczbę obszarów rozwojowych i celów do takich, które w procesie tworzenia strategii uznano za priorytetowe i mające decydujący wpływ na realizację wizji rozwoju Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”.
- **Wymiar terytorialny.** Zastosowano zasady wynikające z podejścia terytorialnego i zintegrowanego planowania – zidentyfikowano społeczne, gospodarcze,

środowiskowe i przestrzenne powiązania funkcjonalne, które występują na obszarze Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”.

- **System wdrażania.** Opracowano przejrzysty system wdrażania Strategii w oparciu o zasadę partnerstwa i równości Partnerów oraz stałą współpracę interesariuszy, uwzględniając elastyczność przyjętych rozwiązań, tak by zwiększyć sprawność realizacji strategii i skuteczność wykorzystania dostępnych funduszy.
- **Wybór kierunków działań i projektów.** Określenie kierunków działań rozwojowych i wybór projektów, które zapewnią osiągnięcie celów strategii nastąpił we współpracy z interesariuszami w oparciu o proces partycypacji społecznej (warsztaty, konsultacje społeczne). Skupiono się na przedsięwzięciach partnerskich i zintegrowanych, czyli takich, które rozwiązują wspólne problemy obszaru Partnerstwa lub wzmacniają i rozwijają jego potencjały. Ideą takich przedsięwzięć jest połączenie sił samorządów zapewniające efekt synergii w taki sposób, aby rezultaty i oddziaływanie projektów partnerskich były większe i korzystniejsze, niż jest to możliwe do osiągnięcia w projektach indywidualnych.
- **Perspektywa finansowa 2021 – 2027.** Dostosowano rodzaj i zakres interwencji oraz system wdrażania strategii do wyzwań i uwarunkowań perspektywy finansowej UE 2021 – 2027 opierając się na zasadach obowiązujących w unijnych, krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych i operacyjnych.
- **Spójność z celami polityki regionalnej na poziomie województw.** Zachowano spójność z założeniami polityki regionalnej Państwa tak, aby strategia była spójna z kierunkami i obszarami interwencji oraz celami określonymi w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 oraz Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku<sup>1</sup>.

**Tabela 2. Proces prac nad strategią**

	OPRACOWANIE STRATEGII
<b>DZIAŁANIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja interesariuszy.</li> <li>2. Określenie strategicznych kierunków rozwoju.</li> <li>3. Określenie celów rozwojowych.</li> <li>4. Wypracowanie i wybór projektów kluczowych dla rozwoju partnerstwa.</li> <li>5. Określenie systemu wdrażania, monitorowania i ewaluacji strategii.</li> <li>6. Określenie źródeł finansowania strategii.</li> </ol>

<sup>1</sup> Projekt z dnia 24 sierpnia 2021r., skierowany do konsultacji społecznych

	7. Partycypacja (włączenie interesariuszy w prace poprzez zbieranie opinii, udział w warsztatach; informowanie mieszkańców o podejmowanych działaniach; upublicznienie projektu strategii; upublicznienie dokumentu przyjętego przez Radę Partnerstwa).
<b>ZASOBY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesariusze</li> <li>• Rada Partnerstwa</li> <li>• Grupa Robocza</li> <li>• Grupa doradców ZMP</li> <li>• Zasoby techniczne</li> </ul>
<b>PRODUKTY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia Terytorialna</li> </ul>
<b>KAMIENIE MIŁOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptacja Strategii Terytorialnej przez GR</li> <li>• Zatwierdzenie Strategii Terytorialnej Partnerstwa przez RP</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

# 1. Synteza diagnozy i założenia do strategii

## 1.1. Sposób podejścia do formułowania wniosków

Podstawowym źródłem dla formułowania wniosków była analiza potencjałów i barier rozwojowych wynikających z **uwarunkowań wewnętrznych obszaru**. Wykorzystano analizę poszczególnych czynników w sferze gospodarczej, społecznej, środowiskowej a także przestrzennej (w tym określenie podstawowych cech struktury przestrzennej obszaru oraz zróżnicowań wewnętrznych terytorium, analiza powiązań funkcjonalnych).

Drugim elementem było uwzględnienie **uwarunkowań zewnętrznych**, które mogą wspierać wykorzystanie atutów obszaru i przyspieszać pozytywne zmiany, ale mogą też stanowić zagrożenie dla rozwoju obszaru Partnerstwa. Do najistotniejszych uwarunkowań zewnętrznych należą:

- procesy globalne (zmiany klimatyczne oraz powiązane z tym zagadnieniem stan powietrza oraz kurczące się zasoby wody; zmiany technologiczne w tym rewolucja cyfrowa, wpływające nie tylko na procesy gospodarcze ale również funkcjonowanie społeczeństw; rosnące nierówności społeczne; zjawiska kryzysowe w tym wciąż trwająca pandemia SARS-COV-2 i jej skutki);
- polityki Unii Europejskiej, w tym Nowy Zielony Ład oraz istotne z punktu widzenia partnerstwa polityki wspierające rozwój jak Polityka Spójności, Wspólna Polityka Rolna;
- kierunki polityki rozwojowej kraju oraz Województwa Mazowieckiego.

W formułowaniu wniosków zastosowano podejście funkcjonalne. Podejmując dany wątek tematyczny nie odniesiono się wyłącznie do uwarunkowań wewnętrznych obszaru partnerstwa, ale i do szans, i zagrożeń wynikających z otoczenia zewnętrznego.

## 1.2. Podstawowe informacje o Partnerstwie

Podstawą działania Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” jest podpisany w dniu 28 września 2020 r. list intencyjny oraz ustanowiony w grudniu 2020 r. Regulamin Partnerstwa określający szczegółowe zasady jego funkcjonowania.

Partnerstwo „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” utworzono w 2020 roku w ramach Projektu pilotażowego „Centrum Wsparcia Doradczego”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej i koordynowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Partnerstwo zostało utworzone na mocy listu intencyjnego z dnia 23 września 2020 r. W dniu 2 grudnia 2020 roku podpisany został aneks do listu intencyjnego. Jego sygnatariuszem było 10 jednostek samorządu terytorialnego.

Deklarowanym celem partnerstwa jest określenie wspólnej polityki rozwoju dla obszaru partnerstwa, polegającej na zainicjowaniu działań wpływających na rozwój turystyczny gospodarczy, , usług społecznych oraz kulturowych, zmierzających do wspólnej realizacji zintegrowanych projektów. Ze względu na wyjątkowe walory rolnicze oraz przyrodniczo-klimatyczne sygnatariusze listu intencyjnego zadeklarowali współpracę w szczególności w takich obszarach jak:

- rozwój działań związanych z turystyką i promocją;
- tworzenie warunków dla rozwoju nowoczesnego rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego;
- rozwój istniejącego przemysłu;
- wspieranie działań integrujących mieszkańców z regionem.

Działania w ramach Partnerstwa prowadzone są w oparciu o Plan Pracy przyjęty przez Radę Partnerstwa dnia 10 grudnia 2020 roku. Określono w nim harmonogram oraz zakres i podział zadań poszczególnych podmiotów, a także wskazano zakres i sposób włączania w proces projektowy interesariuszy. Grupę interesariuszy stanowią instytucje i organizacje istotne z punktu widzenia celów partnerstwa, w tym samorząd wojewódzki i samorząd powiatowy, jak również lokalni liderzy, w szczególności przedstawiciele środowisk społecznych i gospodarczych.



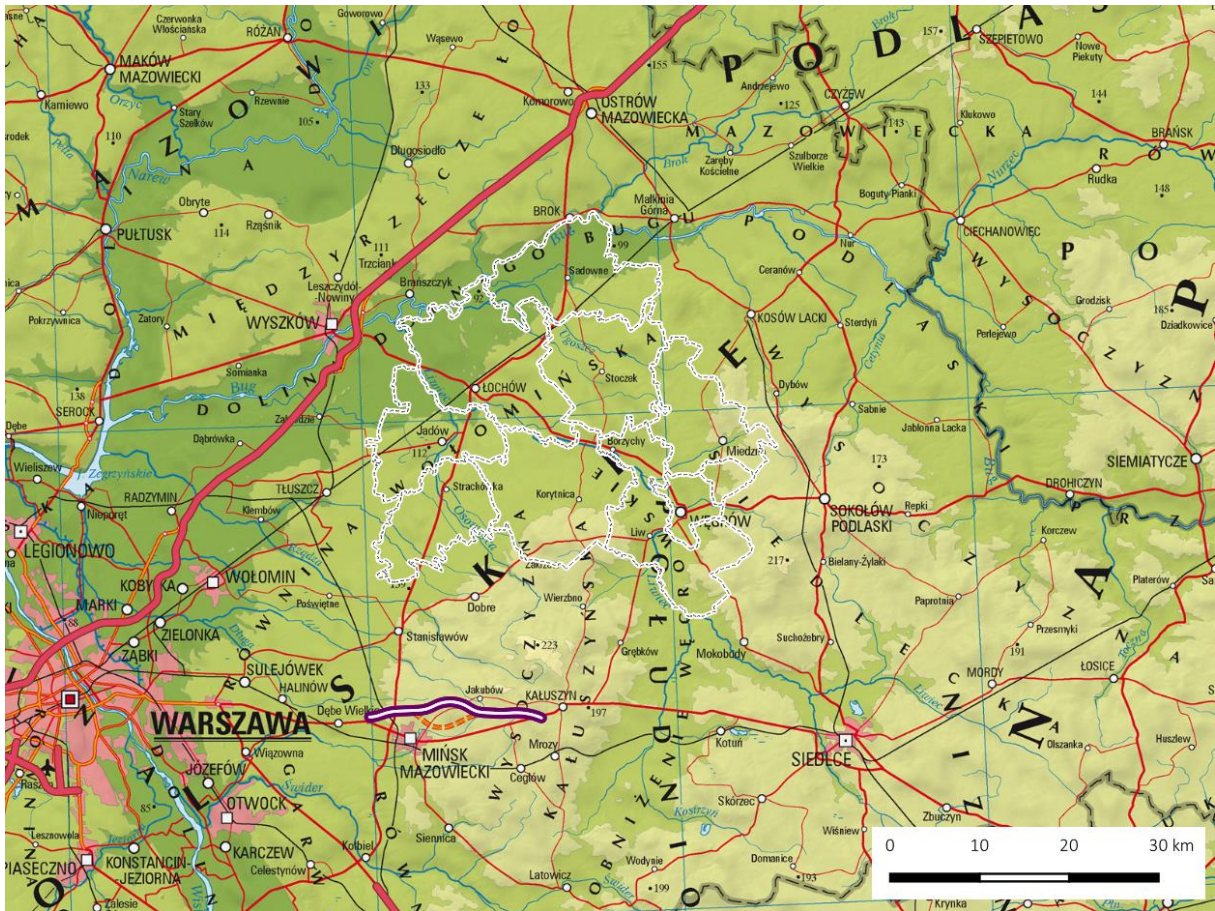
**Tabela 3. Liczba mieszkańców i powierzchnia gmin wchodzących w skład Partnerstwa**

<b>Nazwa gminy</b>	<b>Liczba mieszkańców (stan na 31.12.2019r r.)</b>	<b>Powierzchnia ogółem w ha (stan na 31.12.2019 r.)</b>
<b>Węgrów</b>	12 583	3 551
<b>Korytnica</b>	6 218	18 032
<b>Liw</b>	7 344	16 947
<b>Łochów</b>	17 899	19 622
<b>Miedzna</b>	3 812	11 601
<b>Sadowne</b>	5 828	14 473
<b>Stoczek</b>	4 945	14 454
<b>Jadów</b>	7 462	11 658
<b>Strachówka</b>	2 720	10 773

Źródło: opracowanie własne

Partnerstwo „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” **obejmuje gminy położone na terenie dwóch powiatów: węgrowskiego i wołomińskiego**. W skład Partnerstwa wchodzi powiat węgrowski, siedem gmin z terenu powiatu węgrowskiego oraz dwie gminy z powiatu wołomińskiego.

Ryc. 1. Położenie Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”



Źródło: Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GUGiK oraz GDDKiA

Partnerstwo „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” zajmuje powierzchnię 121 111 ha (około 3,41% powierzchni województwa mazowieckiego) i jest zamieszkiwany przez 86 710 mieszkańców<sup>2</sup>.

Dotychczasowe doświadczenia współpracy gmin Partnerstwa dotyczą udziału w **lokalnych grupach działania** (LGD Bądźmy Razem oraz LGD Równiny Wołomińskiej) oraz **realizacji projektów partnerskich**.

### 1.3. Główne wnioski płynące z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej

Ogólny poziom rozwoju obszaru Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”, obrazujący sytuację rozwojową w trzech wymiarach warunkujących zrównoważony rozwój: społecznym, gospodarczym i środowiskowo-przestrzennym jest stosunkowo

---

<sup>2</sup> Dane GUS z 2019 roku

niski na tle grupy porównawczej<sup>3</sup>. Partnerstwo cechuje w całym okresie badawczym (2015-2019) – dodatni wskaźnik rozwoju. Dynamika wzrostu w roku 2019 wykazuje lekką tendencję spadkową co oznacza, że sytuacja rozwojowa Partnerstwa nieznacznie się pogorszyła.

Partnerstwo „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” nie ma doświadczeń w zakresie współpracy partnerskiej z udziałem wszystkich jednostek samorządowych wchodzących w skład Partnerstwa, dlatego potrzeba czasu oraz dedykowanych działań służących nawiązaniu relacji międzygminnych opartych na zaufaniu oraz wspólnych interesach.

Dostrzegając całokształt procesów zarządzania gminami wchodzącymi w skład Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” należy pamiętać, że zaufanie ma kluczowe znaczenie nie tylko w kontaktach międzyludzkich wewnątrz partnerstwa, **ale także w procesie lobbowania wspólnych interesów na zewnątrz** w kontaktach i relacjach z otoczeniem, w tym z kluczowymi Interesariuszami takimi jak m.in. Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie, Lasy Państwowe a także instytucjami mającymi wpływ na tworzenie ustawodawstwa prawnego w aspekcie obszarów chronionych. Niewątpliwie dobrym załączkiem tej współpracy są zrealizowane wspólnie projekty w ramach Lokalnych Grup Działań.

Partnerstwo „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” nie jest obszarem funkcjonalnym w rozumieniu definicji i różnych poziomów sieci osadniczej oraz możliwości integracji. Jest układem zdecentralizowanym, który podjął wyzwanie współpracy i integracji ze swoimi ośrodkami.

Miasta Węgrów i Łochów są najważniejszymi ośrodkami partnerstwa, kumulującymi zarówno miejsca pracy jak i większość dostępnych usług. Dotyczy to np. usług administracyjnych szczebla powiatowego, edukacji ponadpodstawowej, a także świadczenia usług kultury (w tym wydarzeń kultury wysokiej). Obecność tych usług sprawia, że są to miasta często odwiedzane przez mieszkańców pozostałych gmin Partnerstwa.

Pozostałe gminy mają charakter rolniczy, a część ośrodków osadniczych pełni również funkcje pozarolnicze pozwalające na zaspokojenie podstawowych potrzeb mieszkańców. Istotne dla tych gmin są walory przyrodnicze i krajobrazowe, w tym

---

<sup>3</sup> Grupą porównawczą są wszystkie gminy wchodzące w skład grup funkcjonalnych zdefiniowanych przez prof. Przemysława Śleszyńskiego, czyli gminy pełniące funkcje pozarolnicze i gospodarkę ekstensywną.

przebieg dolin rzecznych. W połączeniu z występującymi punktowo obiektami historycznymi stwarzają one możliwości do rozwijania turystyki aktywnej.

Bliskość dużych ośrodków, szczególnie Warszawy, Siedlec powoduje, że wiele usług o charakterze specjalistycznym jest dostępnych, ale nie na terenie Partnerstwa. Poza tym opłacalność ekonomiczna świadczenia pewnych usług (handlowe, specjalistyczne zdrowotne) sprawia, że obszar Partnerstwa nie wykazuje odpowiedniej „masy krytycznej” dla rozwijania tych usług. Istotne jest natomiast usprawnianie powiązań komunikacyjnych z większymi ośrodkami oraz współpraca z wyspecjalizowanymi instytucjami działającymi w tych miastach.

Na podstawie badań ankietowych grup (mieszkańcy, liderzy lokalni, młodzież) oraz analizy podaży i popytu na usługi na terenie Partnerstwa należy zwrócić szczególną uwagę na następujące aspekty<sup>4</sup>:

- **brak integracji usług publicznych w układach bipolarnych.** Wyjątkiem są Węgrów i Liw;
- konieczność **integracji usług** z obszaru **turystyki i kultury**;
- **ograniczony dostęp do transportu publicznego.** Należy zadbać o dostępność transportową (w tym transportem publicznym) do miast powiatowych oraz ważnych ośrodków regionu. Jest ważne, aby w tego typu sytuacji lokalizacyjnej (szczególnie gmin leżących peryferyjnie) nie stwarzać mieszkańcom barier instytucjonalnych w korzystaniu z usług publicznych, a także aby odpowiednie podmioty we wszystkich jednostkach współpracowały ze sobą i dążyły, w miarę możliwości, do komplementarnego świadczenia usług (np. lekarze specjaliści, szkoły branżowe).
- **wsparcie** dla niektórych **ośrodków**, tak aby mogły zachować swoje funkcje oraz atrakcyjność osiedleńczą (budowa infrastruktury komunalnej, infrastruktury sieciowej internetu oraz poprawa jakości substancji mieszkaniowej).

Gminy obszaru Partnerstwa nie są centrami usług, zaspokajają jedynie podstawowe bytowo-socjalne potrzeby dla mieszkańców. Nie są samowystarczalne.

---

<sup>4</sup> Na podstawie analizy przedstawionej w dokumencie „Raport diagnostyczny partnerstwa Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”

## 1.4. Kluczowe potencjały i bariery zidentyfikowane w procesie diagnostycznym

Syntetyczna diagnoza Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” pozwoliła wskazać jego najistotniejsze cechy oraz zbadać otoczenie, determinujące możliwości rozwoju w przyszłości.

Przeprowadzone analizy badań ankietowych oraz badań przedsiębiorczości, matrycy przepływu usług oraz analizy statystyczne i wnioski z warsztatów wykazały kilka najważniejszych obszarów, które należy traktować jako kluczowe wyzwania.

Zestawiając wnioski z badań z analizą statystyczną, można wskazać, że obszarami o najmocniejszym potencjale i możliwości wykorzystania do rozwoju są **zasoby środowiska naturalnego oraz wysokie poczucie więzi rodzinnych i patriotycznych oraz bezpieczeństwa mieszkańców**.

Także bliskość Warszawy ma bardzo istotne znaczenie - obszar partnerstwa stanowi doskonałe miejsce do spokojnego życia i wypoczynku (silny argument przyciągający mieszkańców dużych aglomeracji).

Konieczne jest natomiast podjęcie interwencji szczególnie w obszarach rynku pracy i **wsparcia przedsiębiorczości** (szczególnie wśród osób młodych), a także **rozwaju kapitału społecznego** poprzez wysokiej jakości edukację, integrację społeczną i tworzenie przestrzeni do spędzania czasu wolnego, aktywności. Bardzo ważnym jest również **integrowanie działań wszystkich partnerów** wokół wypracowania wspólnych, spójnych polityk w obszarze turystyki, kultury i rekreacji oraz wybranych usług (m.in. edukacja, edukacja zawodowa, opieka nad dziećmi - żłobki, ekologia).

Dodatkowo wnioski z badań mieszkańców, młodzieży i liderów oraz warsztaty problemowe wskazują, że **niewystarczające wykorzystanie dostępnych zasobów przyrodniczych, kulturowych i ludzkich** ma znaczny wpływ na sytuację społeczno-gospodarczą Partnerstwa.

Zdiagnozowane problemy prowadzą do obniżenia atrakcyjności i konkurencyjności obszaru Partnerstwa i powodują migracje mieszkańców (szczególnie młodych osób) do miejsc, które oferują dobrą pracę, edukację i lepsze warunki życia. Analiza problemów w poszczególnych obszarach prowadzi do określenia, co jest problemem kluczowym, generującym najwięcej problemów. Problemem, którego skutki są najszerze i najbardziej odczuwalne dla interesariuszy.

Kluczowym problemem zdefiniowanym w wyniku przeprowadzonego procesu dla całego obszaru Partnerstwa jest **słabo wykorzystany potencjał przyrodniczy**,



**kulturowy i społeczny.** Pociąga to za sobą szereg niekorzystnych zjawisk oddziałujących także na wszystkie sfery funkcjonowania terenu całego Partnerstwa.

Problemy, które były przedmiotem dyskusji podczas warsztatów w dniu 9 marca 2021 roku, zostały poddane uporządkowaniu i ujęto je w schemacie przyczynowo-skutkowym, który prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 4. Analiza przyczynowo- skutkowa problemów w obszarze społecznym, gospodarczym i środowiskowo-przestrzennym – problemy szczegółowe**

Przyczyna	Problem szczegółowy	Skutek
<b>Sfera społeczna</b>		
<p><b>Niski stopień włączenia osób młodych w sprawy lokalne</b></p> <p><b>Trudności na rynku mieszkaniowym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niska podaż mieszkań po rozsądnej cenie</li> <li>• brak mieszkań na wynajem</li> </ul> <p><b>Niewystarczająca oferta usług sportowych, usług czasu wolnego</b></p> <p><b>Brak miejsc pracy dla osób o wysokich kwalifikacjach</b></p> <p><b>Postęp technologiczny (mniejsze zapotrzebowanie na pracowników)</b></p> <p><b>Brak możliwości kształcenia na poziomie pomaturalnym</b></p> <p><b>Niewystarczająca oferta usług kultury</b></p>	<b>Odptyw ludzi młodych</b>	<p>Spadek liczby osób w wieku produkcyjnym</p> <p>Rosnący wskaźnik obciążenia demograficznego</p>
<p><b>Rywalizacja zamiast współpracy</b></p> <p><b>Brak realnego przełożenia osób aktywnych na konkretne działania</b></p> <p><b>Brak zaangażowania młodych, ambitnych ludzi do działań lokalnych (np. Młodzieżowe rady)</b></p>	<b>Niska aktywność społeczna</b>	<p>Niski wpływ mieszkańców na to co się dzieje lokalnie</p> <p>Niski stopień integracji społecznej</p> <p>Zróznicowany stopień organizacji pozarządowych w gminach partnerstwa</p>

<p>Niski przyrost naturalny Rosnące wskaźniki migracji Emigracja osób młodych</p>	<p>Starzenie się społeczeństwa</p>	<p>Zwiększenie popytu na usługi opiekuńcze, zdrowotne Ograniczanie kadr dla gospodarki</p>
<p>Trudności z dowozem dzieci na zajęcia dodatkowe oraz ograniczenia ekonomiczne rodzin Wysokie koszty utrzymania infrastruktury ograniczające finansowanie czynników poprawiających jakość nauczania (pomoce naukowe, wynagrodzenia motywacyjne dla nauczycieli, zajęcia dodatkowe) Niedostatki nauczania online (słaba jakość połączeń ze względu na występujące obszary słabego dostępu do internetu) Mniejsze możliwości pomocy dzieciom z obszarów wiejskich przez rodziców (niższa świadomość rodziców, niższe wykształcenie, brak czasu) Brak wiedzy na temat możliwości kształtowania na poziomie lokalnym innowacyjnej edukacji otwartej na wyzwania XXI wieku</p>	<p>Zróznicowany poziom nauczania w szkołach podstawowych</p>	<p>Gorszy start w szkołach średnich Brak poczucia pewności siebie Mniejsza przedsiębiorczość wśród młodych ludzi Zaprzepaszczanie potencjału</p>
<p>Spadający poziom przyrostu naturalnego oraz odpływ ludzi młodych z obszaru partnerstwa</p>	<p>Niewystarczająca oferta usług opiekuńczych (szczególnie żłobki)</p>	<p>Mniejsze zainteresowanie zamieszkaniem na obszarze partnerstwa przez osoby młode</p>
<p><b>Sfera gospodarcza</b></p>		
<p>Brak dużego kapitału na tworzenie miejsc pracy</p>	<p>Słabo rozwinięty sektor przedsiębiorstw, oferujących mało</p>	<p>Niska dynamika zmian strukturalnych lokalnej gospodarki</p>

<p><b>Niewystarczające skomunikowanie z dużymi ośrodkami oraz stan infrastruktury drogowej</b></p> <p><b>Niewielka powierzchnia atrakcyjnych terenów inwestycyjnych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak środków na urządzenie/zagospodarowanie terenów będących w posiadaniu władz publicznych</li> <li>• ograniczone możliwości wyłączenia gruntów z uwagi na obszary chronione</li> <li>• skomplikowane i długotrwałe procedury planistyczne</li> </ul> <p><b>Uwarunkowania formalne zniechęcające do prowadzenia działalności gospodarczej:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zawite i zmieniające się prawo</li> <li>• nadmierna biurokracja</li> <li>• wysokie koszty pracy</li> <li>• wysokie podatki</li> <li>• rygorystyczne ograniczenia związane z pandemią</li> </ul> <p><b>Niska opłacalność prowadzenia wielu działań gospodarczych</b></p> <p><b>Niska siła nabywcza mieszkańców wynikająca z niższego niż w regionie poziomu wynagrodzeń</b></p> <p><b>Koszty stałe prowadzenia działalności są jednakowe w skali kraju</b></p> <p><b>Brak powiązania edukacji (szczególnie zawodowej) z rynkiem pracy</b></p> <p><b>Niski stopień integracji przedsiębiorców. Deficyt instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcia dla MSP</b></p> <p><b>Niewystarczająca promocja działających przedsiębiorców (ograniczone możliwości reklamy)</b></p>	<p><b>atrakcyjne miejsca pracy</b></p>	<p>Emigracja ludzi młodych, aktywnych</p> <p>Mała liczba firm zaawansowanych technologicznie</p>
--	--	--



Trudności z pozyskaniem gruntów na działalność gospodarczą		
<b>Sfera środowiskowo-przestrzenna</b>		
<p>Zmienne prawo, niedostosowane do potrzeb rzeczywistości obszarów wiejskich i małych miast</p> <p>Brak efektywności ekonomicznej inwestycji liniowych ze względu na sieć osadniczą</p> <p>Słaby dostęp do infrastruktury gazowej</p>	<p>Słabe wyposażenie obszaru w podstawową infrastrukturę ochrony środowiska</p>	<p>Podwyższona emisja (przekroczenia benzo(a)pirenu)</p> <p>Pogarszający się stan wód w rzekach oraz zanieczyszczenia gleby</p>
<p>Brak spójnej, długofalowej polityki działań promocyjnych</p> <p>Myślenie, że walory środowiska i obszar są już tak znane, że nie trzeba myśleć o promocji</p>	<p>Niskie wykorzystanie zasobów naturalnych do budowania marki regionu</p>	<p>Promocja rozproszona (każdy promuje swoją gminę)</p> <p>Inne regiony stają się bardziej konkurencyjne, odpływ pieniędzy (które generują turyści)</p>
<p>Dominujące inwestycje w budynki jednorodzinne</p>	<p>Niska dostępność mieszkań</p>	<p>Odpływ młodych ludzi „na starcie”, których nie stać na budowę domu.</p>
<p>Dewastacje obszarów chronionych</p> <p>Niski stopień pokrycia siecią kanalizacyjną</p> <p>Niska świadomość ekologiczna</p>	<p>Pogarszająca się jakość środowiska</p>	<p>Pogarszający się stan wód w rzekach oraz zanieczyszczenia gleby</p> <p>Podwyższone wskaźniki zanieczyszczeń benzo(a)pirenem w okresie grzewczym</p>

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z zasadą koncentracji w strategii skupiono się na kluczowych problemach Partnerstwa, które determinują jego rozwój. Najistotniejszym problemem zdefiniowanym w wyniku przeprowadzonego procesu dla całego obszaru Partnerstwa jest **słabo wykorzystany potencjał przyrodniczy, kulturowy i społeczny**. Pociąga to za sobą szereg niekorzystnych zjawisk oddziałujących także na wszystkie sfery funkcjonowania terenu całego Partnerstwa.

## 1.5. Kluczowe determinanty potrzeb rozwojowych obszaru partnerstwa

Po przeanalizowaniu słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń, wybrano **determinanty rozwoju Partnerstwa, czyli czynniki, które warunkują zrealizowanie tych kierunków, stanowiąc jednocześnie o przewadze konkurencyjnej obszaru Partnerstwa.**

**Wykorzystanie istniejącego już potencjału** oraz **wspólny rozwój obranego kierunku** przyniesie większą korzyść dla całego obszaru partnerstwa, niż działania indywidualne. Rozwój usług czasu wolnego na terenie całego partnerstwa pozwolić może na stworzenie marki Partnerstwa, która będzie zachęcać mieszkańców do większego utożsamiania się z obszarem, lepszej promocji i rozpoznawalności regionu, jako miejsca o wysokim poziomie zrównoważonego życia, gdzie następuje równowaga między pracą, a życiem rodzinnym i społecznym, przy poszanowaniu otaczającego środowiska i jego potencjału, oraz dostosowanym do tego niższym tempem życia, niż w dużych ośrodkach miejskich. Taki kierunek docelowo zachęci innych do spędzania na obszarze partnerstwa nie tylko czasu wolnego, ale i osiedlania się na dłużej. Atutem obszaru partnerstwa jest bowiem bliskość Warszawy, a także kształtujący się obecnie trend przenoszenia aktywności zawodowej i również edukacyjnej do przestrzeni internetowej. Wymuszony pandemią model pracy i edukacji zdalnej (szczególnie na szczeblu wyższym) pokazuje, że dla wielu branż jest on bardziej opłacalny ekonomicznie i pozostanie jednym z ważnych elementów kształtujących rynek pracy w najbliższych latach. Dla partnerstwa może to być bardzo istotny argument do planowania nowej ścieżki rozwoju w oparciu o posiadane zasoby. Ponadto analiza danych statystyczny wskazuje, że na obszarze partnerstwa obserwowana jest tendencja rozwoju działalności gospodarczych sekcji M Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> 2009 r.- 4,9%; 2019 r.- 6,9%

**Tabela 5. Determinanty rozwoju Partnerstwa<sup>6</sup>**

Wymiary rozwojowe	Determinanty rozwoju
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogata oferta kulturalna oparta na lokalnej tradycji</li> <li>• Integracja i specjalizacja usług publicznych</li> <li>• Wysoka jakość życia na obszarze Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”</li> <li>• Atrakcyjne warunki do osiedlania i zamieszkania na obszarze partnerstwa</li> <li>• Rosnąca liczba mieszkańców</li> <li>• Aktywni i zintegrowani mieszkańcy</li> <li>• Wysoka jakość nauczania i możliwość doksztalcania</li> </ul>
Gospodarczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrakcyjny Rynek Pracy</li> <li>• Dostępność odpowiadających potrzebom rynku pracy pracowników</li> <li>• Wysokiej jakości infrastruktura turystyczna, w tym wypoczynkowo-rekreacyjna</li> <li>• Dostępność komunikacyjna,</li> <li>• Rozpoznawalna marka obszaru (w tym produktów turystycznych)</li> </ul>
Środowiskowo-przestrzenny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość środowiska przyrodniczego</li> <li>• Walory przyrodniczo-krajobrazowe</li> <li>• Walory kulturowe i turystyczne</li> <li>• Atrakcyjność miejsca zamieszkania</li> <li>• Bliskość Warszawy</li> </ul>
Instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca instytucjonalna</li> <li>• Współpraca między członkami Partnerstwa m.in. w ramach grupy roboczej</li> <li>• Adaptacyjność Partnerstwa do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych</li> <li>• Integracja i specjalizacja usług publicznych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

<sup>6</sup> Na podstawie danych z raportu diagnostycznego

## 1.6. Kluczowe wyzwania oraz kierunki strategicznej interwencji i współpracy

Diagnoza pogłębiona obszaru Partnerstwa pozwoliła na zidentyfikowanie kluczowych problemów oraz wyzwań rozwojowych, a także działań, jakie Partnerstwo powinno podjąć, by zniwelować lub ograniczyć skutki zidentyfikowanych problemów.

Zestawienie kluczowych wyzwań rozwojowych Partnerstwa prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 6. Wyzwania rozwojowe Partnerstwa „Razem dla rozwoju Doliny Liwca”**

<b>Wyzwanie 1</b> Zapewnienie optymalnych warunków rozwoju gospodarczego w obliczu zmniejszającej się populacji (m.in. nowe aktywności gospodarcze, wzmocnienie istniejących firm, edukacja w powiązaniu z rynkiem pracy, współpraca jst z przedsiębiorcami)
<b>Wyzwanie 2</b> Zapewnienie atrakcyjności osiedleńczej w obliczu starzejącej się populacji (m.in. poprawa jakości i dostępności usług publicznych- np. żłobki, usługi dla seniorów, aktywizacja społeczna, integracja działań partnerów- wychodzenie poza obszar partnerstwa)
<b>Wyzwanie 3</b> Zintegrowane działania partnerów na rzecz zachowania wysokiej jakości środowiska naturalnego (m.in. działania edukacyjne, infrastruktura komunalna, ścieżki rowerowe, OZE)
<b>Wyzwanie 4</b> Wykorzystanie możliwości, jakie stwarza ponadprzeciętna jakość środowiska (m.in. turystyka kwalifikowana, zielona energia, czysta produkcja, żywność oparta na naturalnych zasobach lokalnych)
<b>Wyzwanie 5</b> Zintegrowanie działań zmierzających do stworzenia wysokiej jakości oferty na każdym szczeblu edukacji

Źródło: opracowanie własne

**Na podstawie wyżej przeprowadzonych założeń zdefiniowano następujące kierunki strategicznej interwencji i współpracy Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”:**

- podniesienie jakości środowiska naturalnego;
- podniesienie jakości i dostępności infrastruktury turystyczno-wypoczynkowej gospodarczej i społecznej;
- podniesienie dostępności komunikacyjnej i cyfrowej obszaru;
- podniesienie aktywności mieszkańców w tym aktywności gospodarczej;
- wsparcie gmin obszaru Partnerstwa, tak aby mogły zachować swoje funkcje oraz atrakcyjność osiedleńczą (budowa infrastruktury komunalnej, komunikacyjnej, OZE oraz infrastruktury sieciowej dla Internetu).

Ponadto należy pamiętać, że sygnatariusze partnerstwa powinni pracować nad doskonaleniem współpracy oraz dążyć do rozwoju instytucjonalnego poprzez:

- zacieśnienie współpracy między członkami Partnerstwa;
- budowanie relacji z głównymi partnerami z bezpośredniego otoczenia Partnerstwa;
- budowanie adaptacyjności (elastyczności) Partnerstwa.

## 2. Cele partnerstwa

Wizja, misja oraz cele strategiczne są wynikiem prac diagnostycznych i warsztatów przeprowadzonych razem z 10 jednostkami samorządu terytorialnego wchodzącymi w skład Partnerstwa. W spotkaniach brali również udział przedstawiciele różnych sektorów oraz osoby zaangażowane i zainteresowane działaniami rozwojowymi. Wizja rozwoju obszaru partnerstwa powstała w trybie partycypacyjno-eksperymentalnym. Na jej kształt wpłynęły:

- wyniki analizy danych społeczno-gospodarczych, które pokazały atuty obszaru, ale i istniejące luki i potrzeby interwencji;
- opinie mieszkańców na temat tego w jakim otoczeniu chcieliby żyć i jakie są najważniejsze aspekty wymagające zmian<sup>7</sup>;
- dyskusje prowadzone podczas spotkań i warsztatów z Grupą Roboczą, Radą Partnerstwa oraz interesariuszami.

Na bazie powyższych refleksji i opinii określona została **wizja Partnerstwa** „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” w 2030 roku:

**Dolina Liwca zielonym mostem Mazowsza. Obszar zrównoważonego rozwoju łączący historię z teraźniejszością, wykorzystujący zasoby naturalne i kulturowe oraz potencjał społeczny i zaawansowane technologie do budowania wysokiej jakości życia i atrakcyjności**

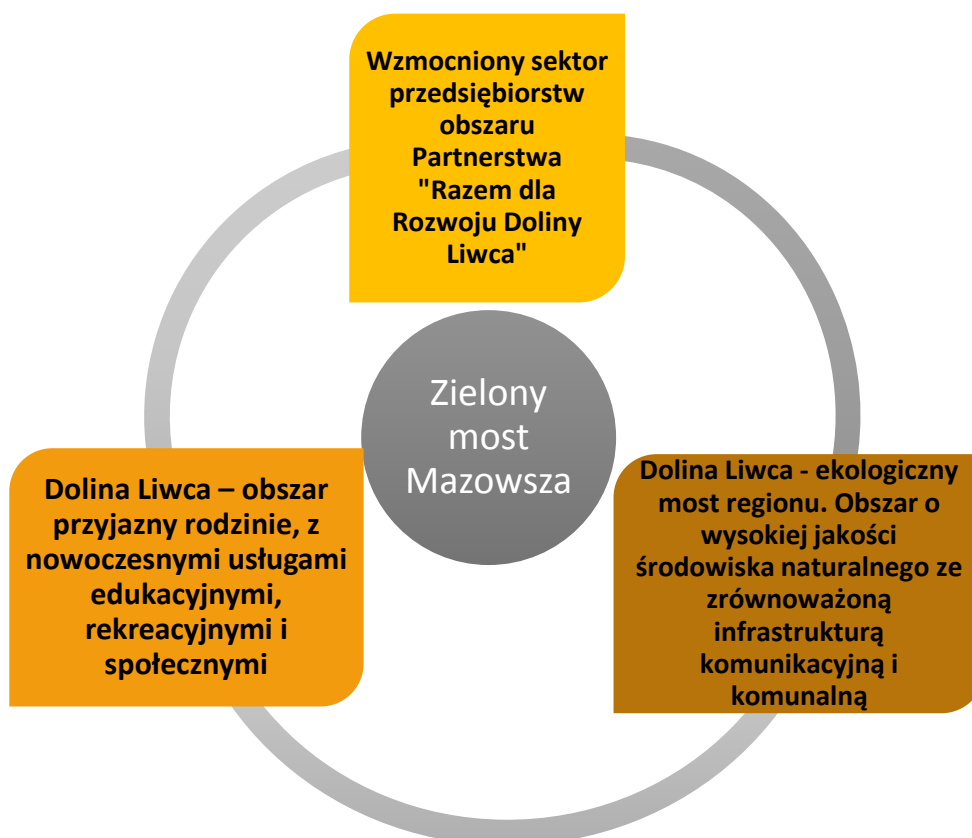
**Misją Partnerstwa** „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” jest podniesienie atrakcyjności obszaru partnerstwa poprzez współpracę budującą spójność turystyczną, środowiskową, kulturową, gospodarczą i społeczną w oparciu o zasoby z wykorzystaniem najnowszych technologii.

---

<sup>7</sup> Opinie te pochodziły z badań społecznych przeprowadzonych na etapie diagnostycznym oraz warsztatów strategicznych

Wizja obszaru partnerstwa będzie urzeczywistniana dzięki koncentracji na osiągnięciu **3 celów strategicznych**. Zostały one sformułowane na podstawie zidentyfikowanych problemów i potencjałów. Zakres działań przewidzianych do realizacji w ramach poszczególnych celów jest w przeważającej mierze komplementarny.

**Ryc. 2. Schemat wizji i celów Partnerstwa**



Źródło: opracowanie własne

Cel 1 sfera gospodarcza

## **Wzmocniony sektor przedsiębiorstw obszaru partnerstwa Razem dla Rozwoju Doliny Liwca**

**Cel nr 1** powiązany jest z kluczowym problemem jakim jest słaba oferta usług turystyczno-rekreacyjnych (niewykorzystanie zasobów środowiska naturalnego) oraz niewystarczająca liczba wysokiej jakości miejsc pracy. Skutkuje to m.in. zmniejszaniem się liczby mieszkańców, w tym odpływem wielu młodych, aktywnych i kreatywnych osób oraz postępującym starzeniem się społeczeństwa.

Szansą na zdynamizowanie rozwoju obszaru Partnerstwa jest **rozwinięcie usług turystycznych oraz czasu wolnego**, a także **przyciągnięcie lub wykreowanie nowych działalności gospodarczych** wykorzystujących nowoczesne rozwiązania i technologie. Atrakcyjność obszaru partnerstwa pod względem jakości środowiska, bliskości Warszawy stanowi bardzo ważny argument do osiedlania się na terenie partnerstwa osób, które opierają swoją ścieżkę zawodową na pracy zdalnej.

**Zwiększenie atrakcyjności turystycznej i osiedleńczej obszaru** partnerstwa ma na celu rozwiązanie problemu, jakim jest słabe wykorzystanie potencjałów w obszarze czasu wolnego i turystyki. Poza tym działania w ramach realizacji tego celu mają przyczynić się do rozwiązania problemu niskiego poziomu przedsiębiorczości. Ponadto na obszarze partnerstwa nie funkcjonuje jeden spójny produkt turystyczny, a synchronizowanie działań różnych partnerów może z powodzeniem rozwiązać ten problem.

Obszar Partnerstwa charakteryzuje się zróżnicowaną jakością infrastruktury wypoczynkowej i rekreacyjnej. Problem stanowi niewystarczająca jakość infrastruktury, np. brak spójnej sieci ścieżek rowerowych oraz brak zintegrowanej oferty dla turystyki wodnej. Bliskość Warszawy stanowi ważny argument do budowania produktu turystycznego dla pobytu krótkoterminowego.

Główne atuty obszaru sprzyjające osiągnięciu celu:

- bogactwo naturalne obszaru, duża różnorodność form ochrony przyrody stwarza szerokie możliwości jego wykorzystania (obszary leśne oraz jeziora i rzeki - szczególnie Liwiec);
- duży odsetek powierzchni leśnych, z unikatowymi siedliskami objętymi ochroną;
- tradycje kulturowe na terenie Partnerstwa;
- wysoki poziom bezpieczeństwa osobistego;



- bardzo dobre warunki przyrodniczo-klimatyczne do rozwoju turystyki;
- położenie w bliskiej odległości od Warszawy;
- rozwinięty system edukacji na poziomie ponadpodstawowym, zapewniający wysoko kwalifikowane kadry;
- bogate dziedzictwo historyczne (materialne i niematerialne) oraz ciekawy krajobraz.

#### **Kierunki działań:**

- wykreowanie wspólnej marki dla całego obszaru Partnerstwa;
- stworzenie spójnego produktu turystycznego, łączącego aspekty historyczne, kulturowe i przyrodnicze oraz jego promocja;
- poprawa stanu infrastruktury turystycznej poprzez realizację inwestycji w zakresie budowy sieci ścieżek rowerowych, pieszych i konnych, wyznaczanie tras turystycznych rowerowych i konnych oraz rozwój szlaków kajakowych i przestrzeni nad obszarami wodnymi w postaci pomostów, przystani, kąpielisk itp. wraz z infrastrukturą towarzyszącą;
- poprawa stanu infrastruktury wypoczynkowej i rekreacyjnej w postaci budowy małej infrastruktury takiej jak: ławki, wiaty, palce zabaw, skateparki, centra miejscowości itp.;
- stworzenie warunków do integracji lokalnych przedsiębiorców, promowania ich działalności;
- promowanie postaw przedsiębiorczych wśród dzieci i młodzieży ze szczególnym naciskiem na prowadzoną w szkołach edukację zawodową (współpraca władz lokalnych, przedsiębiorców i placówek edukacyjnych).

Cel 2 sfera społeczna

**Dolina Liwca – obszar przyjazny rodzinie, z nowoczesnymi usługami edukacyjnymi, rekreacyjnymi i społecznymi.**

Podstawowym problemem Partnerstwa jest spadek liczby mieszkańców (szczególnie odpływ ludzi młodych) oraz szybko postępujące starzenie się społeczeństwa. Także zróżnicowany poziom edukacji (analiza danych OKE) wskazuje na zasadność podjęcia działań, które będą skutkować wyrównaniem szans edukacyjnych uczniów z obszaru całego partnerstwa. Doświadczenia okresu lock down z powodu pandemii spowodowały nasilenie wśród dzieci i młodzieży szkolnej problemów emocjonalnych.

Rodzi to nowe wyzwania i potrzeby w zakresie form i zakresu świadczonych usług społecznych, a także przyszłości rynku pracy. Poza czynnikami gospodarczymi (miejsca pracy) istotnymi czynnikami zachęcającymi ludzi młodych do pozostania na terenie partnerstwa są: **dostęp do wysokiej jakości usług społecznych**, szczególnie edukacyjnych oraz bogata oferta rekreacyjno- sportowa i kulturalna.

Osiąganie celu będzie związane z wykorzystaniem następujących walorów obszaru partnerstwa:

- współpraca jst oraz organizacji i instytucji w obszarze turystyki i rekreacji;
- rozwinięta sieć placówek oświaty oraz kultury;
- przykłady innowacyjnych metod kształcenia;
- aktywność mieszkańców, szczególnie młodzieży;
- aktywność organizacji i instytucji wspierających dzieci, młodzież i rodziny w kryzysie.

#### **Kierunki działań:**

- działania podnoszące jakość edukacji na każdym szczeblu oparte na wdrożeniu do pracy jednostek oświatowych metodologii SCRUM;
- podniesienie jakości nauki języków obcych z wykorzystaniem narzędzi edukacji zdalnej;
- podniesienie jakości edukacji zawodowej we współpracy z przedsiębiorcami i jst oraz zajęcia wyrównujące szanse edukacyjne dzieci i młodzieży;
- zacieśnienie współpracy jst oraz szkół i przedszkoli z obszaru partnerstwa z instytucjami i organizacjami, które świadczą wsparcie psychologiczne dzieci i młodzieży (szczególnie Poradnia Psychologiczno- Pedagogiczna, Fundacja By the Way, Ośrodki Interwencji Kryzysowej);
- popularyzacja aktywnego stylu życia (urządzenie miejsc wypoczynku i aktywności społecznej, zwiększenie wykorzystania obiektów sportowych, popularyzacja zajęć na bazie dostępnej infrastruktury rekreacyjnej);
- koordynacja działań w zakresie kultury (integracja oferty, tworzenie wspólnego kalendarza wydarzeń, wykorzystanie wydarzeń kulturalnych do tworzenia produktu turystycznego, szczególnie na bazie zasobu, jakim jest zamek w Liwie);
- modernizacja i przyspieszenie rozwoju usług świadczonych drogą elektroniczną oraz zwiększenie powszechności w korzystaniu z nich;
- lobbing na rzecz poprawy dostępności do Internetu o wysokiej przepustowości i niezawodności, w tym rozbudowy sieci światłowodowych.

Cel 3 sfera środowiskowo- przestrzenna

**Dolina Liwca - ekologiczny most regionu. Obszar o wysokiej jakości środowiska naturalnego ze zrównoważoną infrastrukturą komunikacyjną i komunalną**

Istotnym wyzwaniem obszaru Partnerstwa jest **utrzymanie wysokiej jakości środowiska**, które jest ważnym aspektem w kontekście ochrony zdrowia mieszkańców, jakości środowiska (jakość gleby, wody) oraz rozwoju turystyki (czystość rzek, bioróżnorodność, krajobraz). Głównymi problemami w tym kontekście są : niewystarczająca intensywność działań w kierunku ochrony zasobów przyrodniczych – pogarszające się parametry zanieczyszczenie powietrza oraz wód.

W obszarze Partnerstwa ma miejsce niepełne wykorzystanie uwarunkowań przyrodniczych dla prowadzenia działań rozwojowych, w tym tych prowadzących do zmiany źródeł ciepła i energii w obiektach użyteczności publicznej oraz obiektach prywatnych. Podejmowanie działań celem realizacji dywersyfikacji energetycznej doprowadzi do poprawy jakości życia mieszkańców, ochrony walorów przyrodniczych obszaru Partnerstwa oraz zwiększenia atrakcyjności turystycznej i rekreacyjnej, dzięki trosce o jeden z kluczowych walorów jakim jest wysoka jakość środowiska przyrodniczego. Kolejnym problemem jest niski poziom świadomości ekologicznej mieszkańców Partnerstwa. Znaczną część obszaru objęto różnymi formy ochrony przyrody, które z jednej strony są wielkim zasobem turystycznym Partnerstwa, z drugiej jednak strony ograniczają możliwość lokalizacji inwestycji oraz rozwoju gospodarczego.

Działania w ramach celu będą bazowały na następujących atutach obszaru partnerstwa:

- czyste środowisko;
- gęsta sieć dróg lokalnych;
- świadomość władz lokalnych dotycząca konieczności podejmowania działań w reakcji na obserwowane zmiany klimatyczne;
- „wyczulenie” osób młodych na kwestie ochrony środowiska.

### **Kierunki działań:**

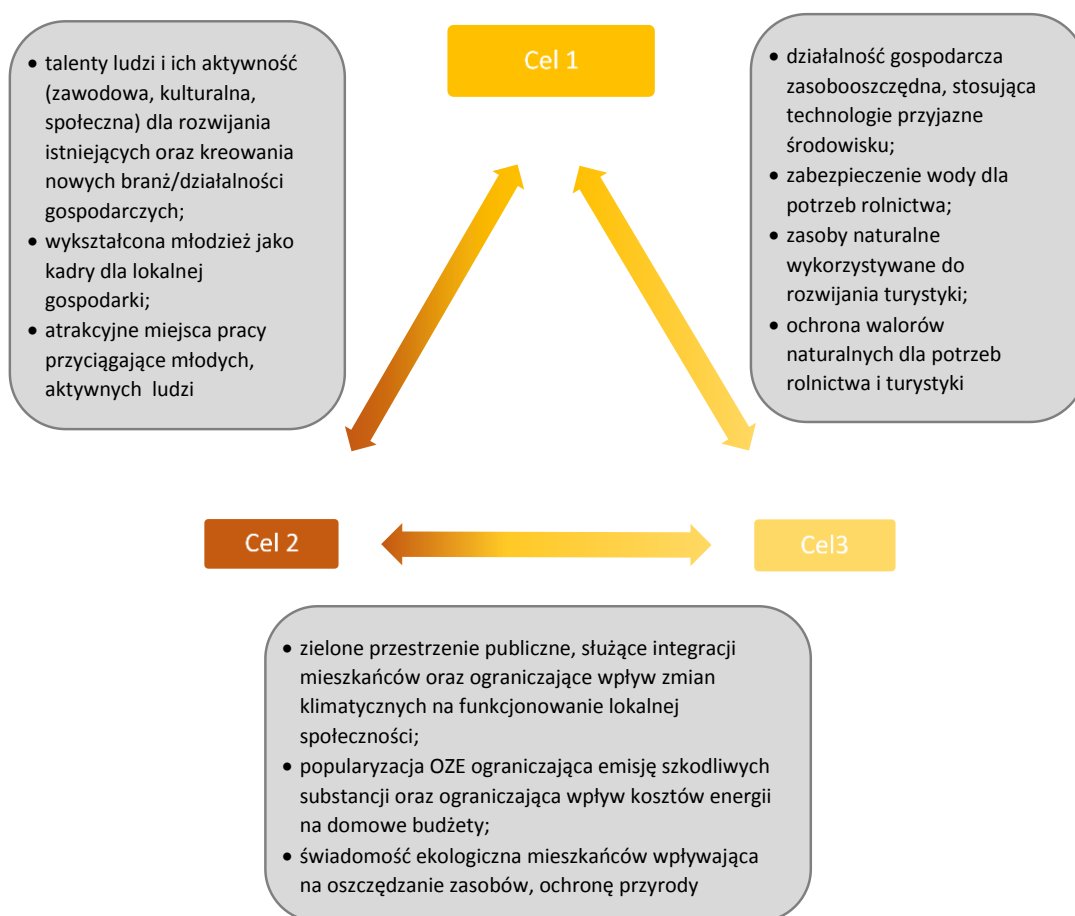
- zwiększanie efektywności energetycznej budynków; promowanie odnawialnych źródeł energii i skuteczne zdobywanie wystarczających środków finansowych umożliwiających realizację wymiany źródeł ciepła i energii;
- traktowanie rozwiązań proekologicznych jako priorytetu w realizowanych inwestycjach;
- podniesienie świadomości ekologicznej mieszkańców, przedsiębiorców działających na obszarze Partnerstwa oraz odwiedzających ten obszar turystów;
- popularyzacja wykorzystania rowerów jako alternatywnego środka transportu dzięki rozwijaniu sieci ścieżek rowerowych;
- działania na rzecz uprawnienia gospodarki wodno- ściekowej (w tym systemów rozproszonych);
- zacieśnienie współpracy na rzecz gospodarowania zasobami wodnymi ze służbami właściwymi kompetencyjnie;
- poprawa jakości infrastruktury komunikacyjnej (poprawa bezpieczeństwa na drogach lokalnych).

### 3. Opis zintegrowanego podejścia

Zintegrowane podejście oznacza planowanie działań w sposób funkcjonalny, a nie w sposób sektorowy (dziedzinowy). Taki sposób prowadzenia polityki rozwoju pozwala osiągnąć lepsze rezultaty, np. poprzez wykorzystanie efektów już zrealizowanych inwestycji lub optymalne zaplanowanie kolejności przeprowadzenia działań w czasie. W niniejszej strategii podejście zintegrowane przejawia się w kilku płaszczyznach:

- **integracja na poziomie celów** oznacza, iż są one wzajemnie powiązane, a zakres działań jednego celu wpływa na efekty realizacji działań przypisanych innemu celowi. Związki pomiędzy celami przedstawia schemat:

Ryc. 3. Schemat powiązań celów strategicznych



Źródło: Opracowanie własne

- **integracja na poziomie projektów** oznacza przygotowywanie koncepcji projektowych które w możliwie dużym stopniu łączą wymiary (gospodarczy, społeczny, środowiskowy, przestrzenny) oraz zadania o charakterze inwestycyjnym i nieinwestycyjnym. Bardzo ważna jest również wzajemna komplementarność projektów (np. wykorzystanie tej samej przestrzeni/obiektów do realizacji działań dwóch różnych projektów) oraz korzystanie z efektów projektów już zrealizowanych;
- **integracja w sferze organizacyjnej** oznacza budowanie kultury współpracy w ramach zawiązanego partnerstwa oraz na linii partnerstwo – interesariusze. Ten drugi wymiar jest szczególnie ważny w przygotowaniu projektów publicznych, które powinny uwzględniać wpływ, jaki wywierają na otoczenie społeczno-gospodarcze (np. dostrzeganie roli przedsiębiorców i twórców w kreowaniu produktu turystycznego);
- **uwzględnienie polityki rozwojowej stanowionej na wyższym szczeblu**, które oznacza w szczególności zachowanie spójności z zapisami Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego.

## 4. Projekty

Projekty to przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym, nieinwestycyjnym lub mieszanym, przez realizację których zostaną zrealizowane wizja oraz cele strategiczne strategii Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”. Wszystkie projekty zaczynają się od pomysłu, następnie odbywa się szczegółowe planowanie procesu inwestycyjnego, projektowanie, realizacja, a na końcu przekazanie zrealizowanego przedsięwzięcia do eksploatacji. Cały ten proces możemy podzielić na 4 fazy:

- przygotowawczą,
- projektowania i uzyskiwania koniecznych decyzji administracyjnych,
- realizacji,
- eksploatacji.

Zanim jednak dojdzie do realizacji projektu i przekazania danej inwestycji do eksploatacji należy spośród pomysłów dokonać wyboru tych odpowiednich, które realizują wizję rozwojową Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”. Wybrane projekty stanowią syntezę pomysłów zgłaszanych pisemnie lub podczas spotkań, warsztatów i konsultacji strategii przez Partnerów i Interesariuszy (podmioty publiczne, gospodarcze i społeczne) obszaru Partnerstwa.

Wybór projektów do strategii odbywał się w kilku etapach:

- **Refleksja na temat problemów, potrzeb i potencjałów** prowadzona była głównie w fazie diagnostycznej. Informacje w tym zakresie pozyskiwane były poprzez badania ankietowe mieszkańców, dyskusję podczas warsztatów problemowych. Powyższe formy interakcji z mieszkańcami pozwoliły na określenie dziedzin wymagających podjęcia szczególnej interwencji oraz zidentyfikowanie konkretnych (choć jeszcze bardzo ogólnych) pomysłów realizacyjnych;
- **Zgłaszanie wstępnych propozycji projektowych** przez członków Grupy Roboczej. Wstępne propozycje formułowane były na podstawie przeprowadzonej diagnozy oraz wiedzy i doświadczenia członków Grupy Roboczej;
- **Analiza i ocena wstępnych propozycji projektowych** pod kątem zgodności z kryteriami oceny projektów strategicznych, a następnie propozycja

dokonania uzupełnień i/lub grupowania w zintegrowane wiązki (konceptcje projektowe);

Tabela 7. Kryteria oceny projektu strategicznego

KRYTERIA OBLIGATORYJNE	
<b>Projekt partnerski</b>	Realizowany <b>wspólnie</b> przez uczestników Partnerstwa lub wytwarzający wspólny rezultat dla całego Partnerstwa
<b>Projekt zintegrowany</b>	Rozwiązujący <b>szerszy zakres</b> problemów, wykorzystujący szerszy zakres potencjałów, odpowiadający na potrzeby różnych grup osób
<b>Oddziaływanie ponadlokalne</b>	Mający wpływ na rozwój <b>więcej niż jednej</b> gminy
<b>Zgodność z celami strategicznymi</b>	Projekt <b>wpisuje się</b> w cele strategiczne oraz łączy przynajmniej dwa z czterech <b>wymiarów</b> (gospodarczy, społeczny, środowiskowy, przestrzenny)
<b>Komplementarność</b>	Projekt wykazuje <b>powiązanie</b> z innymi projektami w ramach tworzonej strategii (spójność) oraz innymi przesądzonymi projektami na obszarze partnerstwa
KRYTERIA DODATKOWE	
<b>Jakość usług</b>	Projekt powinien poprawiać <b>jakość świadczonych usług</b> na obszarze większym niż jednej gminy
<b>Wpływ finansowy</b>	Projekt powinien przyczyniać się do <b>obniżenia kosztów</b> świadczenia usług publicznych lub <b>zwiększać przychody</b> gmin Partnerstwa
<b>Projekt mieszany</b>	Projekt powinien łączyć w sobie działania inwestycyjne i nieinwestycyjne (tzw. <b>twarde i miękkie</b> )
<b>Projekt zróżnicowany</b>	Projekt powinien łączyć w sobie <b>zróżnicowane zakresy przedmiotowe</b>

Źródło: opracowanie własne

- **Omówienie koncepcji projektowych z interesariuszami** podczas warsztatów tematycznych. W wyniku dyskusji koncepcje projektowe podlegały uzupełnieniu, przeformułowaniu, pojawiły się również propozycje nowych projektów;



- **Wstępne opracowanie przedsięwzięć** odbywało się w sposób iteracyjny w ramach utworzonych Zespołów Projektowych i miało na celu ich rozwinięcie merytoryczne (celowość, potrzeba realizacji, oczekiwane rezultaty, możliwości zaangażowania poszczególnych partnerów). Na tym etapie dokonywano łączenia koncepcji projektowych oraz niewielkich modyfikacji pierwotnych założeń niektórych z nich;
- **Ponowna ocena tak przygotowanych przedsięwzięć**, której efektem było pogrupowanie na projekty strategiczne oraz projekty uzupełniające. Ostateczna wersja listy projektów została przyjęta przez Radę Partnerstwa. Jednocześnie w ramach systemu zarządzania strategią przyjęto zasady **aktualizacji listy projektów** (strategicznym oraz uzupełniającym), wynikające z procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji obecnych założeń wskazanych w Strategii.

#### 4.1. Projekty strategiczne

Projekty strategiczne to **kompleksowe przedsięwzięcia mające na celu realizację założonych celów strategicznych**, kluczowe z punktu widzenia całego Partnerstwa i dotyczące szerokiego obszaru wyzwań. Kompletny zakres warunków (kryteriów) niezbędnych do spełnienia został opisany w poprzednim podrozdziale.

W wyniku opisanego procesu wyboru strategicznego wskazano jeden projekt strategiczny spełniający wymagane warunki projektu partnerskiego, zintegrowanego i komplementarnego, będący jednocześnie najbardziej kompleksową odpowiedzią na zidentyfikowane w ramach diagnozy potrzeby i wyzwania i realizujące wypracowane cele strategiczne. Opis koncepcji tego projektu zawarto w tabeli.

**Tabela 8. Opis koncepcji projektu Dolina Liwca perłą turystyczną Mazowsza**

Tytuł projektu	Dolina Liwca perłą turystyczną Mazowsza
Lider projektu	Powiat węgrowski
Partnerzy	<p>Partnerzy formalni projektu: Gmina Łochów, Gmina Jadów, Miasto Węgrów, Gmina Strachówka, Gmina Stoczek, Gmina Liw.</p> <p>Partnerzy współpracujący: Lasy Państwowe, zarządcy dróg wojewódzkich i krajowych, przedsiębiorcy (wypożyczalnia rowerów, kempingi, itp.), właściciele stadnin, kluby rowerowe, towarzystwa kajakowe, lokalni producenci.</p>
Potrzeba realizacji projektu	<p>Obszarem realizacji oraz oddziaływania przedsięwzięcia będzie teren powiatu węgrowskiego oraz wschodnia część powiatu wołomińskiego. Wskazany obszar leży w środkowo-wschodniej części województwa mazowieckiego. Obszar ten położony jest na pograniczu Obszaru Warszawskiego, Subregionu Siedleckiego i Ostrołęckiego. Obszar ten jest mocno niedoinwestowany pod względem infrastrukturalnym. Stanowi bufor pomiędzy Obszarem Metropolitalnym Warszawy a ostrołęcko-siedleckim obszarem strategicznej interwencji. Trudność w rozwoju obszarów buforowych stanowi fakt, iż warunki rozwoju zakładane dla danego obszaru nie przystają do obszarów tzw. pogranicza. Wpływ OMW wraz z odległością od centrum maleją, zaś charakter rozwoju subregionu jeszcze nie przystaje do tego obszaru. Zakładany wzrost uprzemysłowienia subregionu ostrołęcko-siedleckiego ma małe szanse powodzenia na analizowanym obszarze z uwagi na bogactwo przyrodnicze i liczne obszary krajobrazu chronionego. Upatrujemy szans naszego wzrostu gospodarczego w rozwoju turystyki. Odległość od centrum OMW i dostępność komunikacyjna to atuty, które pozwolą na rozwój turystyki krótkoterminowego (turystyka weekendowa) z Obszaru Metropolitalnego Warszawy oraz innych ośrodków miejskich Województwa Mazowieckiego. Mamy ogromny potencjał aby zapewnić mieszkańcom OMW wypoczynek w niedalekiej odległości od miejsca zamieszkania, bez konieczności podróżowania wiele godzin na obszar innych regionów Polski. Dzięki doskonałej lokalizacji mamy szansę konkurować z takimi popularnymi miejscami krótkoterminowego wypoczynku, jak Zalew Zegrzyński czy Puszcza Kampinoska w Województwie Mazowieckim oraz innymi obszarami poza nim. Przewagę konkurencyjną nad innymi terenami wypoczynkowymi w regionie gwarantować będzie kompleksowość oferty turystycznej, dotarcie z informacją do szerokiego grona odbiorców.</p> <p>Utrzymująca się od dłuższego czasu trudna sytuacja na rynku pracy, praktyczny brak przemysłu oraz niedorozwój sektora usług, bez znaczących inwestycji zewnętrznych powodują, iż jedynymi dziedzinami, które mogą realnie przyczynić się do wzrostu</p>

	<p>zatrudnienia oraz zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego przy relatywnie niewielkich nakładach inwestycyjnych jest turystyka i agroturystyka. Właściwie wykorzystany potencjał położenia geograficznego obszaru rzeki Liwiec oraz jego walorów przyrodniczych przyniesie nieporównywalne korzyści przyrodnicze jak i społeczno-gospodarcze dla mieszkańców oraz turystów. Przygotowanie spójnej oferty szlaków turystycznych uatrakcyjni ten obszar dla turystów lubiących spędzać czas aktywnie oraz stworzy i rozpropaguje nowy wizerunek całego regionu, a w efekcie przyczyni się do jego rozwoju i promocji. Rozwój zrównoważonej turystyki bezpośrednio przełoży się na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej tego terenu (w tym dla inwestorów spoza regionu), jak również zachęci mieszkańców do podjęcia działalności gospodarczej. Taki stan rzeczy po części odzwierciedla ogólne tendencje panujące w gospodarce, gdzie najbardziej konkurencyjnymi i wytwarzającymi znaczącą część PKB podmiotami są najmniejsze firmy, które jednocześnie najbardziej elastycznie potrafią reagować na zmiany zachodzące na rynku. Długofalowymi konsekwencjami zrealizowanego projektu będzie stworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju lokalnej infrastruktury społecznej. Stworzone warunki przyczynią się do intensyfikacji rozwoju społecznego i gospodarczego Powiatu Węgrowskiego i Wołomińskiego. Realizacja projektu pozwoli na rozwiązanie głównych problemów obszaru, w szczególności niepełnego wykorzystania jego walorów przyrodniczo-krajobrazowych i kulturowych, zbyt małego udziału sektora usług rynkowych w gospodarce oraz niskiej aktywności gospodarczej obszaru. Projekt pozwoli na zwiększenie roli turystyki w lokalnej gospodarce, wzrost liczby przedsiębiorstw i miejsc pracy w branży turystycznej, zwiększenie udziału usług rynkowych w gospodarce. Stworzy warunki do rozwoju przedsiębiorczości (w szczególności sektora MSP), dzięki czemu wzrośnie aktywność gospodarcza obszaru. Projekt będzie stymulował pozytywne zjawiska sfery społecznej (między innymi, dzięki szerokiemu wpływowi na sferę gospodarczą może zatrzymać proces niekorzystnych migracji społecznych), poprawi ogólną atrakcyjność gmin i powiatów, ich konkurencyjność w regionie. Projekt więc nie tylko wprowadzi nową jakość infrastruktury turystycznej i usług turystycznych gmin i powiatów lecz także jego realizacja przyczyni się do rozwiązania lub zmniejszenia skali problemów hamujących ogólny rozwój społeczno-gospodarczy tego obszaru</p>
<p><b>Koncepcja projektu</b></p>	<p>Zakres działań – planowane do realizacji inwestycje w związku z ich typem i charakterem będą prowadzone w wielu miejscach aby stworzyć kompleksowe zagospodarowanie turystyczne rzeki Liwiec, ze szczególnym uwzględnieniem sportów wodnych. Projekt zakłada</p>

również stworzenie sieci tras turystycznych (rowerowych) prowadzących do atrakcji przyrodniczych, historycznych a także kulinarnych obszaru partnerstwa. W tym celu zostaną wykorzystane istniejące szlaki (będą wymagały uzupełnienia oznakowania) oraz budowa nowych. Istotą projektu jest przygotowanie bazy turystycznej oraz promocja obszaru w celu zwiększenia istniejącego ruchu turystycznego, dzięki dotarciu z ofertą do mieszkańców Obszaru Metropolitalnego Warszawy (OMW) oraz innych aglomeracji miejskich, których mieszkańcy poszukują atrakcyjnej oferty turystyki krótkoterminowej (weekendowej) w niewielkiej odległości od swojego miejsca zamieszkania. Istotnym celem projektu jest również zainteresowanie ofertą turystyczną i zatrzymanie na naszym obszarze podróżnych (tj. mieszkańców całej Polski oraz turystów zagranicznych) w kierunku Mazur, Podlasia, Suwalszczyzny.

Zakres przedsięwzięcia przewiduje następujące działania:

I. w oparciu o tereny inwestycyjne Miasta Węgrowa:

1. budowę pola namiotowego wraz z niezbędnym wyposażeniem (wodociąg, kanalizacja, oświetlenie, monitoring, ogrodzenie);
2. modernizację terenu zalewu w Węgrowie: oświetlenie, mała architektura, monitoring, modernizacja plaży, rozbudowa budynku przy zalewie o dodatkowe natryski, toalety, doposażenie wypożyczalni sprzętu wodnego;
3. budowę przystani kajakowej wraz miejscem do rekreacji i wypoczynku, parkingiem, oświetleniem, monitoringiem, tablicami informacyjnymi i stojakami dla rowerów;
4. budowę pomostu pływającego dla kajaków na rzece Liwiec wraz z zejściem z ul. Żeromskiego na parking,
5. budowę plaży nad Liwcem z niezbędną infrastrukturą;
6. instalację rękawa na rzece Liwiec do przepływu kajaków.

II. w oparciu o tereny inwestycyjne Gminy Liw:

Budowa przystani kajakowej wraz z niezbędną infrastrukturą i boiskiem sportowym w Jarnicach. Miejsce to przylega bezpośrednio do rzeki Liwiec w sąsiedztwie kościółka, w niedalekiej odległości od punktu widokowego Sowia Góra.

III. w oparciu o tereny gminy Łochów

Budowa plaży wraz z niezbędną infrastrukturą w Łochowie. W ramach zadania zostanie m.in. wybudowany pomost dla kajaków, wieża widokowa, zostanie przygotowana infrastruktura na wydarzenia okazjonalne (prąd, woda), urządzenie parkingu.

IV. w oparciu o tereny gmin Łochów i Jadów

Budowa kładki do przeprawy pieszo – rowerowej przez rzekę Liwiec przed mostem kolejowym w Barchowie - pomiędzy Barchowem a Urlami.

V. w oparciu o tereny Powiatu Węgrowskiego

1. Utworzenie Parku Leśnego na terenie „małpiego gaju” w Węgrowie. Zadanie obejmuje pielęgnację istniejącego zadrzewienia, nasadzenia nowych drzew i krzewów, małą architekturę, budowę strefy do odpoczynku i strefy dla dziecka. Planuje się wydzielenie strefy – rodzinno-wypoczynkowej oraz rekreacyjnej z dużą ilością różnorodnej zieleni – od starych drzewostanów po kobierce kwiatów. W części leśnej planuje się wytyczenie ścieżek spacerowych, przy których ustawione zostaną ławki, kosze na śmieci i latarnie. Można będzie wybrać na przechadzkę, czy usiąść by poddychać świeżym leśnym powietrzem i posłuchać śpiewu ptaków.

Zadaniem towarzyszącym będzie przebudowa ul. Nadrzecznej (kompleksowe odwodnienie, nowa nawierzchnia, ścieżka pieszo-rowerowa, ławeczki wzdłuż ciągu, oświetlenie) przecinającej „małpi gaj”.

2. Rozbudowa drogi powiatowej nr 4227 W Węgrów – Wyszaków - Śnice wraz z budową ścieżki pieszo rowerowej na odcinku ok.12 km

VI. w oparciu o tereny Gminy Stoczek

Budowa zbiornika wodnego na rzece Ugoszcz w miejscowościach Stoczek i Stare Lipki posiadającego funkcje rekreacyjno-retencyjne wraz z kompleksowym zagospodarowaniem terenów przyległych na funkcje rekreacyjne. Budowa infrastruktury technicznej (oświetlenia, dróg dojazdowych, deptaków, ścieżek rowerowych, punktów usługowych, infrastruktury bazy noclegowej).

VII. w oparciu o tereny Gminy Strachówka

1. Budowa zbiorników wodnych przeznaczonych pod retencję, stanowiących bazę dla wędkarstwa i turystyki;
2. Stworzenie Ośrodka Rzemiosła Tradycyjnego w miejscowości Kąty – Wielgi. Dzięki powstaniu ośrodka uda się zachować i utrwalić wiedzę i umiejętności dawnych regionalnych fachowców poprzez zgromadzenie wokół ośrodka żyjących jeszcze, ale zapomnianych fachowców rzemiosła tradycyjnego. Powstanie izba pamięci w której gromadzone będą zabytki dawnej techniki, rolnictwa, budownictwa itp., a ponadto prowadzone będą warsztaty i spotkania;
3. Utworzenie wioski tematycznej, która będzie kultywowała wspomnienie Powstania Styczniowego (miejscowości Kąty-Wielgi i Borucza) - zakup rekwizytów z czasów powstańczych wraz z rekonstrukcją miejsca;
4. Stworzenie bazy noclegowej w pomieszczeniach Szkoły Podstawowej w Rozalinie jako zaplecze pod organizację kolonii i zielonych szkół;
5. Utworzenie Centrum Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego w świetlicy wiejskiej w miejscowości Równie. Budowa wraz z wyposażeniem świetlicy wiejskiej przeznaczonej na cele kulturalne oraz kultywowanie tradycji kulinarnych i promocja produktów lokalnych skupiać będzie przede wszystkim Kola Gospodyń Wiejskich z obszaru partnerstwa, które będą wymieniały się doświadczeniami kulinarnymi, odtwarzały dawne potrawy Kuchni Polskiej i nauczały tej sztuki młodych kucharzy;
6. Uporządkowanie infrastruktury komunikacyjnej poprzez modernizację i rozbudowę istniejących szlaków rowerowych wraz z budową dróg na terenie gminy Strachówka.

VIII. w oparciu o tereny Gminy Korytnica

Budowa kładki do przeprawy pieszo-rowerowej przez rzekę Liwiec w miejscowości Bednarze. Kładka zapewni połączenie miejscowości Bednarze i umożliwi mieszkańcom i turystom swobodną i bezpieczną komunikację pomiędzy prawym a lewym brzegiem rzeki Liwiec. Obiekt będzie harmonijnie wkomponowany w otaczający krajobraz.

IX. Stworzenie spójnej sieci tras turystycznych – rowerowych.

Działanie obejmuje:

1. inwentaryzację istniejących ścieżek i szlaków;
2. inwentaryzację miejsc cennych przyrodniczo, historycznie, a także, w których można nabyć lokalne produkty kulinarne;

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. wytyczenie nowych ścieżek (wraz z budową nawierzchni tam, gdzie to niezbędne) oraz oznakowanie nowych oraz istniejących ścieżek (tak, by ujednolicić sposób oznakowania);</li> <li>4. uzupełnienie ścieżek w obiekty małej architektury (wiaty, ławki, stoliki, kosze, stacje naprawcze dla rowerów, itp);</li> <li>5. utworzenie bazy dla camperów oraz miejsc kempingowych;</li> <li>6. stworzenie dogodnych warunków do utworzenia wypożyczalni rowerów (lub ich utworzenie).</li> </ol> <p>X. Stworzenie ścieżki konnej o długości ok. 40 km na terenie partnerstwa w gminach Strachówka, Korytnica, Liw i Węgrów, z wykorzystaniem działających stadnin i rosnącego zainteresowania jazdą konną.</p> <p>XI. Utworzenie bądź doposażenie Punktów informacji turystycznej</p> <p>XII. Promocja- zintegrowane działania wszystkich partnerów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aplikacja (mapa interaktywna), prezentująca atrakcje turystyczne partnerstwa, w tym umożliwiającą wytyczenie trasy przejazdu ze względu na interesujące zasoby (np. np. trasa historyczna, przyrodnicza, kulinarna);</li> <li>2. murale promocyjne na całym obszarze partnerstwa;</li> <li>3. tablice informacyjne w miejscach intensywnie uczęszczanych.</li> </ol> <p>XIII. Stworzenie wspólnego kalendarza imprez (udostępnianego mieszkańcom i turystom) oraz wykreowanie cyklicznej imprezy/imprez wyróżniających obszar partnerstwa</p> <p>Przy planowaniu inwestycji stosowane będą rozwiązania przyjazne środowisku, sprzyjające walce ze zmianami klimatu (zachowanie zieleni, zielone dachy, wykorzystanie OZE do zasilania, itp.).</p>
<p><b>Zgodność z celami</b></p>	<p>Cel 1. Wzmocniony sektor przedsiębiorstw obszaru Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”</p> <p>Cel 2. Dolina Liwca – ekologiczny most regionu. Obszar o wysokiej jakości środowiska naturalnego ze zrównoważoną infrastrukturą komunikacyjną i komunalną</p> <p>Uzupełniająco cel 3. Dolina Liwca- obszar przyjazny rodzinie, z nowoczesnymi usługami edukacyjnymi, rekreacyjnymi i społecznymi.</p>

<b>Okres realizacji</b>	Okres obowiązywania strategii, tj. do 2030 roku
<b>Terytorialny zasięg projektu</b>	Teren powiatu węgrowskiego oraz wschodnia część powiatu wołomińskiego, pogranicze Mazowsza i Podlasia
<b>Komplementarność z innymi projektami</b>	Czas wolny w Dolinie Liwca (możliwość korzystania z terenów i obiektów rekreacyjnych przez turystów).
<b>Produkty projektu i ich wskaźniki*</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba wybudowanych/zmodernizowanych obiektów turystyczno-rekreacyjnych</li> <li>2. Liczba istniejących obiektów przystosowanych do pełnienia funkcji turystycznych</li> <li>3. Długość wyznaczonych ścieżek rowerowych</li> <li>4. Długość odnowionych ścieżek rowerowych</li> <li>5. Liczba nowych, zmodernizowanych lub rozbudowanych elementów infrastruktury będących częścią szlaku turystycznego</li> <li>6. Liczba nowych/zmodernizowanych e-produktów i e-usług</li> <li>7. Liczba wybudowanych obiektów „Bike&amp;Ride”</li> <li>8. Liczba utworzonych/wspartych punktów informacji turystycznej</li> <li>9. Liczba przeprowadzonych kampanii promocyjnych i marketingowych</li> </ol>
<b>Rezultaty bezpośrednie projektu i ich wskaźniki*</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba turystów korzystających z punktów turystycznych rocznie</li> <li>2. Wzrost oczekiwanej liczby odwiedzin w objętych wsparciem miejscach należących do dziedzictwa kulturalnego i naturalnego oraz stanowiących atrakcje turystyczne.</li> <li>3. Liczba miejsc pracy bezpośrednio utworzonych.</li> <li>4. Liczba osób korzystających z nowych/zaktualizowanych e-produktów i e-usług.</li> </ol>

\*Lista wskaźników projektu jest indykatywna, ostateczny zakres oraz wartości wskaźników będą wynikały z dokumentów mających na celu przygotowanie szczegółów projektu.

Źródło: opracowanie własne



## 4.2. Projekty uzupełniające

Projekty uzupełniające stanowią mogą ważny element wsparcia rozwoju partnerstwa, które **nie wypełniają katalogu kryteriów** wymaganych dla projektów strategicznych, o którym mowa na początku rozdziału. Niemniej, są to projekty, które wykazują ponadlokalne oddziaływanie, a także są komplementarne (choć w różnym stopniu) z projektem strategicznym.

Tytuł projektu	Opis koncepcji projektu
<b>1. Zarządzanie zmianą w szkole - zWINNA Edukacja</b>	<p>Projekt zakłada długotrwałe wsparcie dla wszystkich szczebli szkół na terenie partnerstwa w aspekcie:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Przygotowania szkół do wprowadzania zmian:<ul style="list-style-type: none"><li>• określenie stanu wyjściowego „Jak jest” w tym kultury organizacyjnej placówek edukacyjnych,</li><li>• przeprowadzenie diagnozy funkcjonowania poszczególnych szkół z wykorzystaniem uznanych narzędzi diagnostycznych,</li><li>• określenie celów rozwojowych na podstawie przeprowadzonej diagnozy,</li><li>• wzmocnienie kompetencji dyrektorów i nauczycieli w zakresie zarządzania zmianą,</li><li>• wypracowanie kanwy zmiany i opracowanie planu działań z wykorzystaniem zwinnych narzędzi,</li></ul></li><li>2. Podniesienia jakości pracy szkoły (atrakcyjna oferta edukacyjna), a w szczególności:<ul style="list-style-type: none"><li>• podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie znajomości i rozumienia procesu uczenia się;</li><li>• organizowanie procesu uczenia się uczniów z wykorzystaniem wiedzy na temat procesu uczenia i motywacji wewnętrznej,</li><li>• zajęcia z języków obcych z wykorzystaniem narzędzi edukacji zdalnej we współpracy międzynarodowej ,</li><li>• uczenie się przez doświadczenie,</li><li>• więcej zajęć poza budynkiem szkoły,</li><li>• stworzenie ram zajęć w taki sposób, aby uczniowie mieli więcej czasu na zainteresowania,</li></ul></li></ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjna formuła zajęć dodatkowych z udziałem ekspertów zewnętrznych i uczniów jako prowadzących</li> </ul> <p>3. wypracowanie przez wszystkie samorządy wchodzące w skład partnerstwa wspólnego systemu nagradzania talentów oraz wyławiania talentów (zaangażowanie uczniów i nauczycieli)</p>
<p><b>2. Kształcenie zawodowe</b></p>	<p>Projekt zakłada podejmowanie przez poszczególne szkoły we współpracy z przedsiębiorcami oraz jst działań, które mają podnosić jakość kształcenia zawodowego na obszarze partnerstwa. Obejmują one:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokazanie młodzieży możliwości, jakie daje życie i praca na obszarze partnerstwa (lekcje wychowawcze, zajęcia dodatkowe jako platforma poznania pracodawców obszaru)</li> <li>• inwentaryzacja szkół i kierunków kształcenia na terenie partnerstwa (z uwzględnieniem analizy branż rozwojowych)</li> <li>• warsztaty diagnozujące predyspozycje uczniów predestynujące do wykonywania konkretnego zawodu. Rozpoczęcie działań na etapie szkoły podstawowej</li> <li>• opracowanie oferty zajęć dodatkowych skierowanych na praktyczne umiejętności w obszarze przedsiębiorczości</li> <li>• bank pracy dla ucznia (opracowanie i dystrybucja informacji na temat ofert pracy weekendowej i wakacyjnej dla uczniów)</li> </ul>
<p><b>3. Czas wolny</b></p>	<p>Projekt zakłada zacieśnienie współpracy pomiędzy organizacjami i grupami nieformalnymi w celu wypracowania atrakcyjnej oferty zajęć prowadzonych w miejscach publicznej rekreacji (komponent nieinwestycyjny) oraz uzupełnienie infrastruktury rekreacyjnej o nowe obiekty (działania inwestycyjne).</p> <p>Projekt obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzupełnienie miejsc do rekreacji;</li> <li>• wybudowanie altan - miejsca spotkań, w tym altan przy szkołach jako miejsce dla młodzieży oraz prowadzenia wybranych zajęć;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja zajęć dla różnych grup odbiorców tj. seniorzy, młodzież, rodziny z dziećmi; (nawiązanie współpracy z klubami sportowymi, grupami nieformalnymi, które m.in. mogą organizować zajęcia);</li> <li>• wykorzystanie terenów przyszkolnych jako miejsc rekreacji.</li> </ul>
<p><b>4. Wsparcie psychologiczne jak najbliżej dzieci i młodzieży</b></p>	<p>Projekt zakłada powołanie zespołów specjalistów (pedagog, psycholog, specjalista ds. integracji sensorycznej) którzy świadczyć będą wsparcie w zainteresowanych gminach partnerstwa. W ramach projektu prowadzone będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z nauczycielami mające na celu podniesienie świadomości problemu oraz ukształtowanie umiejętności dostrzeżenia niepokojących symptomów u uczniów, co umożliwi podjęcie dalszych działań;</li> <li>• spotkania z rodzicami podnoszące ich świadomość na temat problemu;</li> <li>• praca z dziećmi i młodzieżą;</li> <li>• kampania informacyjna w szkołach na temat możliwości skorzystania z pomocy.</li> </ul> <p>Zespoły specjalistów będą pełniły dyżury w zorganizowanych punktach (szkoły lub inne obiekty wskazane przez gminy) według uzgodnionego grafiku.</p>
<p><b>5. Utworzenie Regionalnego Wsparcia Osób z Niepełnosprawnością i Zagrożonych Wykluczeniem</b></p>	<p>Projekt zakłada rozszerzenie dostępu na terenie partnerstwa do usług opiekuńczych i rehabilitacyjnych, w formie stacjonarnej (dla osób niepełnosprawnych, które nie są w stanie funkcjonować samodzielnie) oraz poprzez działania umożliwiające świadczenie tych usług w miejscu zamieszkania osób wymagających wsparcia.</p> <p>Jednostką centralną będzie Regionalne Centrum Wsparcia Osób z Niepełnosprawnością i Zagrożonych Wykluczeniem zlokalizowane w Węgrowie. Będzie ono dysponowało:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednią bazą infrastrukturalną do świadczenia usług w placówce (oferta dla mieszkańców partnerstwa)</li> <li>• personelem i sprzętem umożliwiającym dojazd i wykonanie usługi w miejscu zamieszkania pacjenta (teren gmin, które przystąpią do projektu),</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systemem zarządzania ofertą (umawianie wizyt, kontakt z korzystającymi).</li> </ul> <p>Do prowadzenia zajęć rehabilitacyjnych w gminach wykorzystywana będzie infrastruktura gminna (dedykowane obiekty, obiekty sportowe w tym przyszkolne, siłownie zewnętrzne).</p> <p>Planowane działania obejmują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawę bazy infrastrukturalnej Regionalnego Centrum Wsparcia Osób z Niepełnosprawnością i Zagrożonych Wykluczeniem przez modernizację istniejącej bazy ośrodka wspierania osób niepełnosprawnych w Węgrowie;</li> <li>• uruchomienie/prowadzenie warsztatów terapii zajęciowej;</li> <li>• przebudowę budynku w celu stworzenia miejsca oferującego usługi pomocy społecznej w Stoczku oraz przystosowanie budynku pod usługi rehabilitacyjne w Strachówce;</li> <li>• świadczenie usług opieki w domu (rehabilitacyjne, pielęgniarstwo);</li> <li>• organizację „turnusów rehabilitacyjnych” – zajęć dla seniorów w obiektach wskazanych przez poszczególne gminy.</li> </ul> <p>Projekt zakłada bieżącą współpracę Centrum z poszczególnymi GOPS i MOPS w zakresie wymiany informacji i ustalania wspólnych działań.</p>
<p><b>6. Zielona transformacja i nowa energia w Dolinie Liwca</b></p>	<p>Projekt zakłada mobilizację jak największej liczby gospodarstw domowych na terenie partnerstwa do przejścia na mniej emisyjne źródła wytwarzania energii. Projektem objęte zostaną domy jednorodzinne oraz budynki wielorodzinne.</p> <p>Zakłada się realizację dwóch powiązanych ze sobą komponentów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponent inwestycyjny, polegający na wymianie urządzeń grzewczych na ekologiczne, montażu paneli solarnych i fotowoltaicznych, termomodernizacji budynków użyteczności publicznej oraz wymianie urządzeń grzewczych w budynkach wielorodzinnych i jednorodzinnych na niskoemisyjne,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponent edukacyjny, polegający na dostarczeniu szkoleń z obsługi zastosowanych instalacji, oraz akcji informacyjnej o możliwościach pozyskania wsparcia poza projektem.</li> </ul>
<p><b>7. Infrastruktura na miarę XXI wieku w Dolinie Liwca</b></p>	<p>Głównym celem projektu jest poprawa bezpieczeństwa komunikacyjnego na terenie partnerstwa oraz modernizacja i budowa infrastruktury zgodnie z wyzwaniami Zielonego Ładu (zielonej transformacji).</p> <p>Zakłada się realizację następujących komponentów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komponent dot. infrastruktury drogowej - rozwój infrastruktury drogowej, w tym budowa oraz modernizacja dróg oraz infrastruktury drogowej;</li> <li>• komponent dot. infrastruktury rekreacyjno – sportowej, w tym poprawa warunków infrastruktury do rekreacji i uprawiania sportów;</li> <li>• komponent dot. infrastruktury edukacyjnej – stworzenie warunków do nauki dla młodego pokolenia będzie ogromnym atutem i zachętą do pozostawania oraz zamieszkiwania na terenie Partnerstwa, co może wpłynąć pozytywnie na zmianę struktury demograficznej obszaru;</li> <li>• komponent dot. infrastruktury społeczno – zdrowotnej - poprawa dostępu do usług zdrowotnych, opiekuńczych, asystenckich, podniesienie jakości życia osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym;</li> <li>• komponent dot. inwestycji liniowych - planowany zakres działań obejmuje m.in. zapewnienie dostępu dla mieszkańców do sieci gazowej, wodociągowej, kanalizacyjnej, szerokopasmowego internetu o wysokiej przepustowości.</li> </ul>

## 5. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii

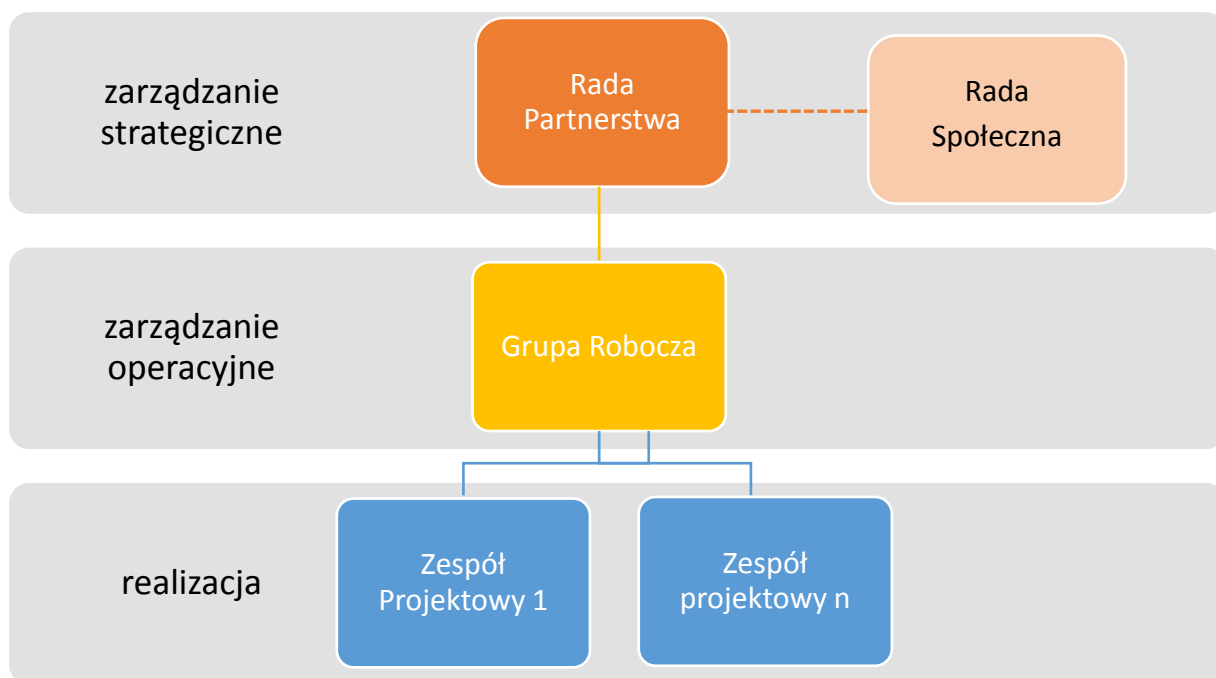
Wdrożenie Strategii Terytorialnej Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” wymaga wypracowania mechanizmów umożliwiających sprawne współdziałanie zaangażowanych jednostek samorządu terytorialnego (gminy i powiat). Nie mniej istotnym wymiarem jest ustanowienie płaszczyzny dialogu władz lokalnych (sygnatariuszy listu intencyjnego) oraz partnerów społecznych i gospodarczych aby zapewnić włączenie w realizację zapisów strategii również przedsiębiorców, organizacje pozarządowe oraz indywidualnych mieszkańców.

### 5.1. Struktura i system zarządzania strategią

Wdrożenie strategii terytorialnej Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” będzie efektywne wtedy, gdy nastąpi współdziałanie na jej rzecz wszystkich gmin obszaru partnerstwa, różnych interesariuszy i podmiotów. Jest to możliwe dzięki odpowiednio zaprojektowanemu systemowi zarządzania. Komplementarność proceduralno - instytucjonalna stanowi wyraz prawidłowo zarządzanej strategii oraz spójności procedur, które Partnerstwo buduje od grudnia 2020 roku.

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

Ryc. 4. Schemat organizacyjny wdrażania strategii partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

Najwyższym organem decyzyjnym partnerstwa jest **Rada Partnerstwa**. Podstawową rolą Rady Partnerstwa jest budowanie klimatu współpracy między różnymi podmiotami na rzecz realizacji ustaleń Strategii a także podejmowanie decyzji strategicznych dla rozwoju partnerstwa (jako obszaru i jako organizacji współpracy). Rada Partnerstwa współpracuje na bieżąco z Grupą Roboczą oraz zasięga opinii Rady Społecznej.

Posiedzenia Rady Partnerstwa mają charakter cykliczny - raz na trzy miesiące, lub częściej w razie wystąpienia potrzeby. Szczegóły funkcjonowania Rady Partnerstwa określa regulamin jej działania.

Tabela 9. Skład i zadania Rady Partnerstwa

Skład	Najważniejsze zadania
Przedstawiciele władz wykonawczych wszystkich jednostek samorządu terytorialnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zatwierdzanie zmian składu partnerstwa;</li> <li>• przyjmowanie wyników monitorowania oraz podejmowanie decyzji w sprawie zmian Strategii, w</li> </ul>

<p>tworzących partnerstwo (wójtowie, burmistrzowie oraz starosta).</p> <p>Pracami Rady Partnerstwa kieruje przewodniczący.</p>	<p>tym zatwierdzanie projektu oraz ostatecznej wersji Strategii;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inicjowanie dodatkowych działań, porozumień i dokumentów rozwijających współpracę partnerów;</li> <li>• budowanie płaszczyzny współpracy pomiędzy partnerami oraz z interesariuszami zewnętrznymi;</li> <li>• identyfikacja ryzyk oraz reagowanie w przypadku ich materializacji lub podejmowanie działań korygujących, mających na celu neutralizację skutków zidentyfikowanego ryzyka;</li> <li>• powoływanie i rozwiązywanie dodatkowych struktur organizacyjnych wspierających realizację Strategii;</li> <li>• prowadzenie działań wizerunkowych i lobbingsowych służących realizacji Strategii.</li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne

Rada Partnerstwa wspomagana jest głosem przedstawicieli partnerów społecznych i gospodarczych zasiadających w **Radzie Społecznej**, która zostanie powołana po przyjęciu strategii. Będzie to ciało opiniodawczo – doradcze w sprawach dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego partnerstwa, a jednocześnie istotny kanał angażowania społeczności lokalnej podczas realizacji strategii. W jej skład wejdą przedstawiciele organizacji pozarządowych, organizacji pracodawców, rolników, lokalne autorytety. Zadaniem Rady Społecznej jest prowadzenie strategicznej dyskusji na temat celów i kierunków polityki rozwojowej partnerstwa oraz rekomendowanie Radzie Partnerstwa rozwiązań. Posiedzenia Rady Społecznej będą się odbywały w formie, miejscu i czasie wskazanym przez Przewodniczącego Rady Partnerstwa.

Zarządzanie operacyjne powierzono **Grupie Roboczej**. Zasadniczym zadaniem Grupy Roboczej jest koordynowanie działań podejmowanych przez poszczególnych partnerów, monitorowanie oraz informowanie o postępach we wdrażaniu Strategii. Ponadto Grupa proponuje optymalne ścieżki i mechanizmy osiągnięcia opisanych w niej celów oraz zapewnienie wymiany informacji pomiędzy podmiotami bezpośrednio zaangażowanymi we wdrażanie ustaleń dokumentu.

Spotkania Grupy Roboczej mają charakter regularny i odbywają się w razie wystąpienia potrzeby (niezwłocznie). Członkowie Grupy Roboczej współpracują na



bieżący z przedstawicielami swoich gmin w Zespołach Projektowych i zapewniają ich zaangażowanie w przygotowanie projektów.

**Tabela 10. Skład i zadania Grupy Roboczej**

Skład	Najważniejsze zadania
<p>Przedstawiciele urzędów gmin i starostwa powiatowego, wskazani przez wójtów, burmistrzów i starostę.</p> <p>Pracami Grupy Roboczej zarządza Koordynator (przedstawiciel Starostwa Powiatowego w Węgrowie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordynacja opracowania/aktualizacji Strategii;</li> <li>• koordynacja realizacji partnerskich projektów i współpraca z Zespołami Projektowymi;</li> <li>• zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy partnerami oraz zapewnienie komplementarności działań podejmowanych przez partnerów;</li> <li>• inicjowanie wspólnych projektów i działań partnerstwa i prezentowanie ich do decyzji Rady Partnerstwa;</li> <li>• bieżący monitoring postępów wdrażania Strategii (w tym stały kontakt z Zespołami Projektowymi);</li> <li>• przygotowanie projektów raportów monitoringowych (zgodnie z przyjętym systemem monitorowania);</li> <li>• współpraca z ekspertami zewnętrznymi oraz interesariuszami zaangażowanymi w realizację Strategii;</li> <li>• formułowanie wniosków i opinii dla Rady Partnerstwa, w tym propozycji dotyczących zmian w Strategii;</li> <li>• opiniowanie projektu raportów ewaluacyjnych dotyczących skuteczności osiągania celów Strategii;</li> <li>• prowadzenie działań informacyjnych i konsultacyjnych skierowanych do Interesariuszy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Do przygotowania a następnie realizacji projektów partnerskich ustanawiane są **Zespoły Projektowe**. Ich głównym zadaniem jest rozwijanie koncepcji projektowych zawartych w Strategii oraz realizacja projektów i działań. Zespoły powoływane są w odpowiedzi na pojawiającą się potrzebę i rozwiązywane po sfinalizowaniu projektu/działania.

Dla każdego projektu wskazywany jest lider odpowiedzialny za organizowanie pracy danego Zespołu. Zespoły Projektowe współpracują ściśle z Grupą Roboczą, w szczególności z przedstawicielami własnej gminy/powiatu.

**Tabela 11. Skład i zadania Zespołów Projektowych**

Skład	Najważniejsze zadania
<p>Przedstawiciele urzędów gmin i starostwa powiatowego, delegowani przez wójtów, burmistrzów i starostę. W prace Zespołów mogą być włączani interesariusze, o czym decyduje Grupa Robocza</p> <p>Prace każdego zespołu projektowego koordynuje pracownik gminy będącej liderem danego projektu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzenie prac mających na celu doszczegółowienie propozycji projektowych zawartych w Strategii, w tym opracowanie bądź zlecenie niezbędnej dokumentacji;</li> <li>• współpraca z kluczowymi dla danego projektu interesariuszami;</li> <li>• identyfikacja możliwych źródeł finansowania projektu;</li> <li>• przygotowywanie informacji z postępu w realizacji poszczególnych zadań w projekcie i przekazywanie ich Grupie Roboczej;</li> <li>• proponowanie ew. modyfikacji projektu wynikających z bieżących prac przygotowawczych;</li> <li>• inicjowanie i proponowanie nowych projektów i rozwiązań organizacyjnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na istotną rolę osób zajmujących się w poszczególnych urzędach pozyskiwaniem środków ze źródeł zewnętrznych zakłada się ich systematyczną **współpracę w formie odrębnego zespołu** lub poprzez włączenie tych osób do Grupy Roboczej.

W uzasadnionych przypadkach, dla projektów złożonych, wielowymiarowych i wieloletnich, Rada Partnerstwa może podjąć decyzję o powołaniu operatora zarządzającego efektami projektu.

Na każdym etapie wdrażania Strategii, wraz z jej rozwojem, rekomendowana jest stała **analiza funkcjonowania systemu organizacyjnego** i podjęcie decyzji kierunkowych o utrzymaniu bądź zmianach, np. reorganizacji zespołów i zależności między nimi, lub w kierunku dalszej instytucjonalizacji w celu poprawienia

sprawności organizacyjnej, technicznej, koordynacyjnej, w tym również zmiany organizacyjne (formalne). Rozwiązania organizacyjne w urzędach poszczególnych Partnerów powinny uwzględniać fakt, iż zarządzanie wdrażaniem strategii wiąże się z dodatkowymi zadaniami, a więc znaczącymi obciążeniami dla pracowników.

Skuteczne upublicznienie i upowszechnienie Strategii Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” wymaga zastosowania zróżnicowanych instrumentów trafiających do różnorodnych odbiorców, które szczegółowo przedstawiono w rozdziale 7. niniejszej strategii.

## 5.2. Aktualizacja strategii

Decyzja o aktualizacji Strategii podejmowana jest przez Radę Partnerstwa. Proces może przyjąć formę:

- **aktualizacji systemowej**, gdzie zmiana dotyczy celów, rozwiązań dotyczących wdrażania i/lub monitorowania. Konieczność zmian wynika z wniosków z monitorowania oraz ewaluacji, analizy zmian sytuacji społeczno-gospodarczej lub innych o charakterze systemowym (np. zmiany prawa, wytyczne programowe);
- **aktualizacji listy projektów**, która wynika z procesu wyłaniania projektów partnerskich oraz weryfikacji listy wskazanej w Strategii.

Przyjęto, iż w uzasadnionych przypadkach Strategia będzie przedmiotem kompleksowej i pogłębionej oceny wszystkich jej elementów, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej, systemu finansowania, warunków formalnych i prawnych, i innych mających wpływ na jej efektywną realizację. Na podstawie przeprowadzonej analizy formułuje się wnioski będące podstawą do podjęcia decyzji strategicznej przez Radę Partnerstwa, w zakresie utrzymania lub zmiany kierunków strategicznych.

W uzasadnionych przypadkach, na wniosek Grupy Roboczej, Rada Partnerstwa ogłasza możliwość zgłaszania propozycji projektowych realizujących cele i kierunki działań. Zebrane propozycje poddawane są ocenie przez Grupę Roboczą zgodnie z przyjętymi w strategii kryteriami. Wyniki oceny przedstawiane są Radzie Partnerstwa, która podejmuje decyzję o uzupełnieniu listy. Raz do roku Grupa Robocza dokonuje przeglądu stopnia realizacji projektów wskazanych w strategii. Na podstawie informacji uzyskanych od Zespołów Projektowych formułuje opinię dotyczącą utrzymania bądź usunięcia projektu. Opinia przedstawiana jest Radzie Partnerstwa, która podejmuje decyzję.

### 5.3. Zmiana składu partnerstwa

Zmiana składu partnerstwa może nastąpić poprzez:

- **przystąpienie do partnerstwa nowego członka.** W tym przypadku zainteresowany podmiot składa do przewodniczącego Rady Partnerstwa wnioski o dołączenie do partnerstwa składając jednocześnie deklarację o akceptacji obowiązującej strategii terytorialnej i włączeniu się w realizację jej postanowień. Rada Partnerstwa podejmuje decyzję zgodnie z regulaminem;
- **rezygnację partnera ze współpracy.** W tym przypadku członek partnerstwa składa do przewodniczącego Rady Partnerstwa deklarację o rezygnacji z członkostwa w partnerstwie, a ostateczna decyzja zapada na kolejnym posiedzeniu Rady Partnerstwa. Rezygnacja nie powinna nieść za sobą negatywnych skutków dla wcześniej uruchomionych strategicznych przedsięwzięć rozwojowych;
- **usunięcie partnera.** W przypadku uporczywego uchylania się od obowiązków przez okres minimum jednego roku (brak uczestnictwa w posiedzeniach Rady Partnerstwa, brak lub nikłe zaangażowanie pracowników w działania Grupy Roboczej oraz Zespołów Projektowych) Rada Partnerstwa może wezwać partnera do zaangażowania w działania partnerstwa wyznaczając 3 miesięczny termin. W przypadku braku pozytywnej reakcji Rada podejmuje decyzję o usunięciu partnera z partnerstwa i powiadamia o tym niezwłocznie władze danej gminy.

### 5.4. Funkcja strategii terytorialnej w realizacji polityk rozwojowych Partnerów

Niniejsza strategia wpisuje się w założenia polityki rozwojowej Województwa Mazowieckiego, określonej w strategii rozwoju regionu<sup>8</sup>, która zakłada m.in. szczególne wsparcie dla Obszarów Strategicznej Interwencji określonych jako problemowe (zaliczono do nich gminy z terenu Partnerstwa).

Strategia Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”:

- określa cele i projekty wspólne dla sygnatariuszy listu intencyjnego, nie odbierając jednocześnie prawa do stanowienia polityki lokalnej przez poszczególne gminy. Niemniej strategia terytorialna jest brana pod uwagę

---

<sup>8</sup>„Strategia rozwoju województwa mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze”, projekt z dnia 24 sierpnia 2021 roku, skierowany do konsultacji społecznych

przy przygotowaniu dokumentów strategicznych na poziomie lokalnym (strategia rozwoju gminy, plan gospodarki niskoemisyjnej, itp.), dokumentów planistycznych oraz finansowych (WPF);

- jest bazą dla przygotowywania wspólnych stanowisk o charakterze lobbystycznym, konsultacyjnym;
- jest podstawą w negocjowaniu wsparcia z różnych dostępnych źródeł oraz włączania się w inicjatywy o charakterze regionalnym czy ponadregionalnym (współpraca z obszarami z regionów sąsiedzkich).

## 6. System monitoringu i oceny skuteczności realizacji strategii

Planowanie strategiczne jest ciągłym procesem i aby osiągnąć zamierzone wyzwania strategiczne wymagane jest **stworzenie efektywnych mechanizmów** gwarantujących konsekwentne i skuteczne wdrażanie, **monitorowanie** i ewaluację efektów Strategii. Systematyczne gromadzenie danych pozwala na:

- wczesne dostrzeżenie ewentualnych zagrożeń dla realizacji zaplanowanych działań;
- dokonanie oceny skuteczności prowadzonej polityki oraz
- przygotowanie rekomendacji dotyczących dokonania zmian przyjętych założeń strategicznych.

W proces monitorowania zostaną zaangażowane wskazane organy partnerstwa (zgodnie z opisem zadań w rozdziale 5. Warunki i procedury obowiązujące w realizacji strategii) oraz interesariusze (jako głos doradczy).

### 6.1. Wskaźniki realizacji strategii

Dla każdego z celów strategicznych określono zestaw wskaźników, za pomocą których możliwe będzie monitorowanie postępu w jego osiągnięciu, a także ocena stopnia satysfakcji partnerstwa z poziomu i szybkości obserwowanych zmian.

Tabela 12. Wskaźniki monitorowania strategii

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2020)	Oczekiwana zmiana trendu	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
<b>Cel 1. Wzmocniony sektor przedsiębiorstw obszaru Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”</b>					
Liczba przedsiębiorstw	szt.	5 519	wzrost	GUS	Raz w roku
Liczba przedsiębiorstw w sekcji I*	szt.	105	wzrost	GUS	Raz w roku

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2020)	Oczekiwana zmiana trendu	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Wpływy z podatku PIT	zł	53 900 630	wzrost	GUS	Raz w roku
Łączna kwota zaliczki na podatek podatników osiągających dochody z tytułu działalności gospodarczej	zł	50 576 830 (2019)	wzrost	Monitor Rozwoju Lokalnego	Raz w roku
Liczba udzielonych noclegów na 1 tys. mieszkańców**	szt.	799,7	wzrost	GUS	Raz w roku
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych**	%	20,4	wzrost	GUS	Raz w roku
<b>Cel 2. Dolina Liwca – obszar przyjazny rodzinie, z nowoczesnymi usługami edukacyjnymi, rekreacyjnymi i społecznymi</b>					
Osoby korzystające ze środowiskowej pomocy społecznej	os.	4 735 (2019)	spadek	GUS	Raz w roku
Liczba osób korzystających z dodatkowej oferty edukacyjnej prowadzonej w ramach projektów wynikających z realizacji strategii	os.	0	***	Dane Partnerów	Raz w roku
Liczba przedstawicieli kadry szkół i placówek systemu oświaty, którzy uzyskali kwalifikacje w ramach projektów wynikających z realizacji strategii	os.	0	***	Dane Partnerów	Raz w roku
<b>Cel 3. Dolina Liwca- ekologiczny most regionu. Obszar o wysokiej jakości środowiska naturalnego ze zrównoważoną infrastrukturą komunikacyjną i komunalną</b>					
Wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych na budynkach mieszkalnych osób prywatnych oraz	%	Wartość zostanie ustalona w 2022r. po uruchomieniu u CEEB	wzrost	Centralna Ewidencja Emisyjności Budynków	Raz w roku

Cel strategiczny / Nazwa wskaźnika rezultatu strategicznego (RS)	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok 2020)	Oczekiwana zmiana trendu	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
budynkach użyteczności publicznej					
Inwestycje w środki służące poprawie efektywności energetycznej w ramach projektów wynikających z realizacji strategii	szt	0	***	Dane Partnerów	Raz w roku
Ludność korzystająca z sieci kanalizacyjnej	os.	28 528	wzrost	GUS	Raz w roku
Liczba przydomowych oczyszczalni ścieków	szt.	866 (2019)	wzrost	GUS	Raz w roku
Liczba przebudowanych i/lub zmodernizowanych budynków użyteczności publicznej w ramach projektów wynikających z realizacji strategii	szt.	0	***	Dane Partnerów	Raz w roku
Udział odpadów zebranych selektywnie w odpadach ogółem	%	43	wzrost	GUS	Raz w roku

\* działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi

\*\* ze względu na prezentację danych przez GUS dane odnoszą się tylko do powiatu węgrowskiego

\*\*\* wartość wskaźnika będzie ustalona na podstawie dokumentów służących przygotowaniu projektów

## 6.2. Monitorowanie procesu wdrażania strategii

Za monitorowanie realizacji strategii odpowiada Rada Partnerstwa, we współpracy z Radą Społeczną (w zakresie komentarza strategicznego). Niezbędne dane będą gromadzone przez Grupę Roboczą, częściowo samodzielnie, częściowo poprzez informacje przekazywane przez Zespoły Projektowe. Jednocześnie Grupa Robocza jest odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, tj. identyfikację faktycznych i potencjalnych ryzyk, wraz z określaniem ich prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków następstw (istotności).

W celu operacjonalizacji powyższych założeń zakłada się opracowywanie **Rocznych raportów o stanie realizacji Strategii**, zawierających:



- informacje na temat postępów w realizacji projektów (wzór karty monitoringu projektu wypełnianej przez każdy z Zespołów Projektowych zostanie wypracowany przez Grupę Roboczą i będzie uwzględniał wskaźniki określone w strategii);
- informacje na temat wskaźników realizacji celów strategicznych;
- informacje na temat kontekstu realizacji strategii w danym roku (np. zmian systemowych, przyczyn opóźnień realizacji działań, zmian organizacyjnych partnerstwa) z elementami oceny bieżącej;
- podsumowanie z **rekomendacjami** dotyczącymi następnego okresu.

Raport będzie sporządzany przez Grupę Roboczą. Po przedyskutowaniu wyników z Radą Społeczną oraz Radą Partnerstwa będzie przez tę ostatnią zatwierdzany i przekazywany do publicznej wiadomości.

Raport będzie przygotowywany w czasie umożliwiającym wykorzystanie danych do opracowania raportów o stanie gminy/powiatu.

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

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

Istotnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest **ocena wdrażania strategii**, w tym analiza osiągniętych zamierzeń i rezultatów oraz ich wpływu na sytuację społeczno-gospodarczą Partnerstwa. W procesie ewaluacji kluczowy jest komentarz i pogłębiona refleksja na temat skuteczności podjętych działań z perspektywy czasu oraz możliwych sugestii i praktyk na przyszłość.

Ewaluacja zostanie przeprowadzona przez jednostkę niezależną od władz lokalnych i zostanie przeprowadzona:

- **w połowie okresu realizacji strategii** (mid-term). Jej przedmiotem będzie ocena dotychczas podjętych działań na rzecz osiągnięcia celów strategii;
- **na zakończenie okresu obowiązywania strategii** (ex-post). Jej przedmiotem będzie ocena długoterminowych efektów wdrażania strategii terytorialnej oraz rekomendacje dla kolejnej edycji dokumentu strategicznego dla partnerstwa Razem dla „Rozwoju Doliny Liwca”.

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

- **Skuteczność** - kryterium, które pozwala ocenić, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele dokumentu opracowane na etapie planowania,
- **Efektywność** - kryterium, które pozwala ocenić stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych efektów, czyli określić poziom „ekonomiczności” zrealizowanych projektów,
- **Użyteczność** - kryterium, które pozwala ocenić, do jakiego stopnia oddziaływanie strategii odpowiada zdiagnozowanym potrzebom grupy docelowej,
- **Trafność** - kryterium, które pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele określone w strategii odpowiadają potrzebom wskazanym w odniesieniu do obszaru partnerstwa.
- **Trwałość** - kryterium, które pozwala ocenić, w jakim stopniu pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem strategii będą nadal widoczne po zakończeniu jego realizacji.

Za ewaluację strategii odpowiada Rada Partnerstwa, we współpracy z Radą Społeczną, która może formułować wnioski i rekomendacje. Niezbędne dane wyjściowe będą gromadzone przez Grupę Roboczą i przekazywane wykonawcy badania ewaluacyjnego.

## 7. Opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych

Zgodnie z prawem<sup>9</sup> podmiotami uprawnionymi na poziomie lokalnym do prowadzenia polityki rozwoju są władze gminy oraz powiatu. Jednak przygotowanie dokumentów strategicznych, których zapisy będą oddziaływały na ogół społeczeństwa, wymaga **udziału mieszkańców**. Partycypacja społeczna pozwala na udoskonalenie przygotowywanej polityki, a następnie uzyskanie lepszych efektów jej realizacji, ponieważ:

- pozwala na trafniejsze określenie potrzeb, potencjałów i wyzwań, które bardzo często „wymykają się” statystyce publicznej oraz danym o charakterze ilościowym;
- pozwala na poznanie oczekiwań i preferencji mieszkańców, celów ich działań, punkty widzenia, i na tej podstawie pozwalają na hierarchizację działań kluczowych dla całej społeczności;
- daje poczucie sprawczości mieszkańcom, co zachęca do zwiększonej integracji, aktywności i kreatywności;
- daje poczucie „uwspólnienia” celów, a nawet współodpowiedzialności za przygotowaną politykę, co zapewnia włączenie się mieszkańców w realizację jej postanowień, a przynajmniej ogranicza potencjalne konflikty;
- sprzyja wzrostowi świadomości społecznej na temat celów i zasadności działań podejmowanych przez władze lokalne;
- stanowi element edukacyjny dla społeczności lokalnej wpływając na budowanie relacji opartej na otwartości, poszanowaniu poglądów i potrzeb wszystkich mieszkańców;
- zapewnia informowanie mieszkańców nie tylko na temat planów, ale i efektów realizowanych działań.

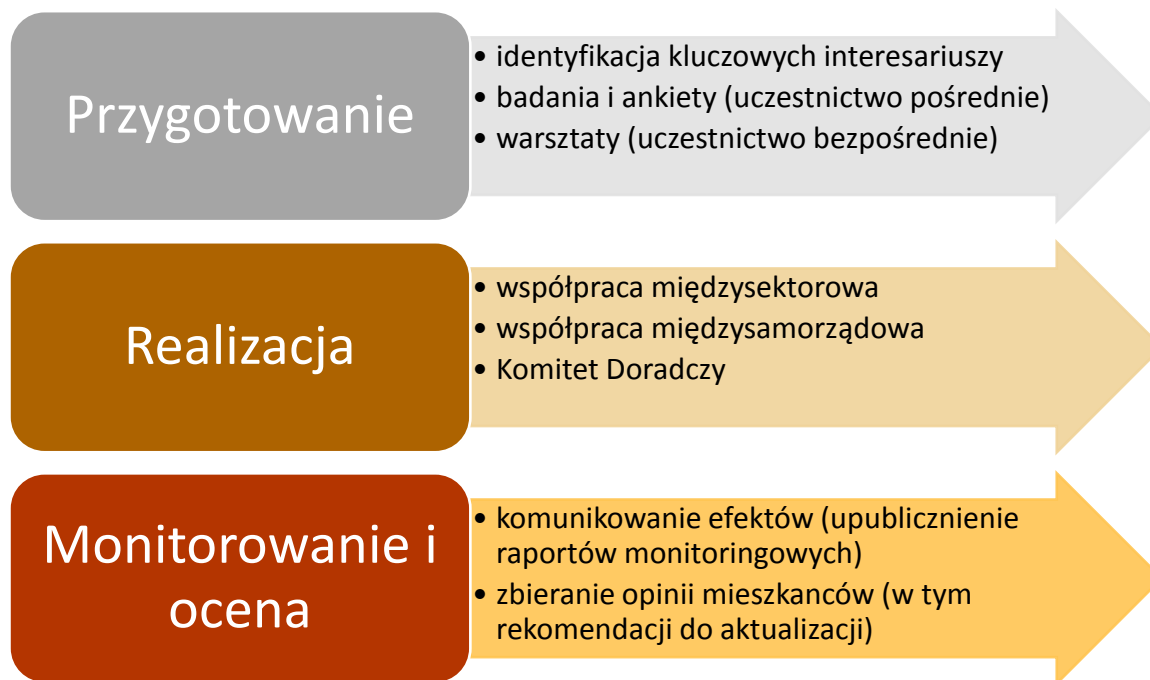
Przygotowanie i realizacja niniejszej strategii zakłada współuczestnictwo interesariuszy czyli partnerów społeczno-gospodarczych oraz właściwych podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska oraz podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych,

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju

równości płci i niedyskryminacji. Ich udział został przewidziany w całym procesie strategicznym oraz w różnych formach. Przedstawia je poniższy schemat:

**Ryc. 5. Partycypacja społeczna na poszczególnych etapach procesu strategicznego**



Źródło: Opracowanie własne

## 7.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania strategii

Przyjęty partycypacyjno-ekspercki tryb prac sprawił, że partnerzy społeczno-gospodarczy byli włączeni w proces tworzenia dokumentów na każdym etapie. Po opinię społeczeństwa sięgano wielokrotnie używając różnych form współdziałania i tworzenia relacji. Z uwagi na sytuację pandemiczną ograniczono wachlarz technik bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami, które zazwyczaj są wykorzystywane dla zapewnienia jak najpełniejszej partycypacji.

### 7.1.1. Faza diagnostyczna

Na początku tego etapu przedstawiciele partnerstwa zidentyfikowali kluczowych interesariuszy, których wiedza, doświadczenie i znajomość lokalnych uwarunkowań miały wspomóc działania analityczne zespołu przygotowującego diagnozę oraz strategię. W grupie tej znaleźli się reprezentanci sektora publicznego, przedsiębiorców, liderów organizacji pozarządowych oraz lokalne autorytety. Pozwoliło to na uzyskanie **źródnicowanych ocen i opinii** od reprezentantów kluczowych środowisk w zakresie rozwoju partnerstwa.

„Raport diagnostyczny partnerstwa Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”, poza danymi statystycznymi i pochodzącymi ze źródeł administracyjnych, uzupełniony został informacjami o charakterze jakościowym. Zostały one pozyskane w następujący sposób:

**Tabela 13. Zaangażowanie interesariuszy na etapie diagnozy**

<b>Forma włączenia</b>	<b>Opis</b>	<b>Termin</b>	<b>Liczba uczestników</b>	<b>Sposób wykorzystania wyników</b>
<b>Badanie opinii młodzieży</b>	Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży - uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych mieszkających na obszarze partnerstwa - przeprowadzone on line za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP. Badanie przeprowadzono przy aktywnym udziale szkół i ich organów prowadzących.	18-22.01. 2021	436	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie głównych problemów oraz lepsze zrozumienie motywacji młodzieży dotyczące emigracji;</li> <li>- poznanie planów życiowych młodzieży, które mogą istotnie wpływać na przyszłe perspektywy rozwojowe obszaru;</li> <li>- określenie potencjałów rozwojowych obszaru;</li> <li>- propozycje wizji i celów;</li> <li>- obserwacje dotyczące sfer wymagających poprawy zostały wykorzystane do przygotowania wstępnych propozycji projektowych.</li> </ul>
<b>Badanie opinii mieszkańców</b>	Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru partnerstwa, przeprowadzone on line za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP	29.12. 2020 - 29.01. 2021	612	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokonanie analizy powiązań funkcjonalnych na terenie partnerstwa;</li> <li>- poznanie opinii mieszkańców o miejscu, w którym żyją, sposobach korzystania z usług publicznych i potrzebach w tym zakresie;</li> <li>- określenie atutów i problemów rozwojowych obszaru oraz niezbędnych działań;</li> </ul>

				- opinie zostały wykorzystane przy planowaniu kierunków rozwoju.
<b>Badanie opinii liderów</b>	Badanie opinii lokalnych liderów skierowane do 4 kategorii liderów lokalnych przeprowadzone		24	- dokonanie analizy powiązań funkcjonalnych na terenie partnerstwa; - weryfikacja opinii mieszkańców obszaru; - określenie atutów i problemów rozwojowych obszaru oraz niezbędnych działań; - opinie zostały wykorzystane przy planowaniu kierunków rozwoju.
<b>Warsztaty problemowe</b>	Warsztaty podzielone na panele tematyczne (gospodarka, sprawy społeczne, środowisko i przestrzeń), przeprowadzone w formie hybrydowej	9.03. 2021	87	- weryfikacja jakościowa wstępnych wniosków diagnostycznych, określenie głównych problemów i wyzwań, a także przyczyn ich występowania; - uzyskanie propozycji działań, które należy podjąć. Zostały one wykorzystane do określenia kierunków rozwoju.
<b>Upublicznienie „Raportu diagnostycznego”</b>	Zamieszczenie na stronach internetowych partnerów komunikatu zachęcającego do zgłaszania uwag oraz projektu raportu. Mieszkańcy mieli możliwość zgłoszenia uwag za pomocą dedykowanego formularza.	7-19.04. 2021	Uwagi zgłosiły 2 podmioty	- weryfikacja i potwierdzenie zapisów raportu.

Źródło: opracowanie własne

### 7.1.2. Faza koncepcyjna

Włączenie mieszkańców na etapie przygotowania dokumentu strategii pozwoliło **przygotować propozycje misji, wizji i celów strategicznych**, a następnie uzyskać ich społeczną akceptację. Partnerzy społeczno-gospodarczy wnieśli również znaczący wkład do dyskusji nad proponowanymi **koncepcjami projektowymi**.

**Tabela 14. Zaangażowanie interesariuszy na etapie tworzenia dokumentu strategicznego**

Forma włączenia	Opis	Termin	Liczba uczestników	Sposób wykorzystania wyników
<b>Debata „Szkoła Marzeń”</b>	Zebranie od mieszkańców ich opinii i refleksji na temat tego, jak powinna wyglądać edukacja na obszarze partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” w 2030 roku. )	20.05.2021	50	- formułowanie wizji „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” oraz celów strategicznych, - odpowiedź dla tworzenia propozycji projektowych (oprócz ogólnych refleksji przedstawione zostały bardzo konkretne propozycje niezbędnych zadań)
<b>Warsztaty strategiczne</b>	Spotkanie poświęcone zaprezentowaniu wizji, misji i celów strategii, a także wypracowaniu koncepcji projektów zintegrowanych. Spotkanie podzielone na panele tematyczne	22.06-23.06.2021	80	- uzyskanie akceptacji społecznej dla propozycji wizji i celów strategicznych; - uzupełnienie, weryfikacja i usystematyzowanie działań określonych we wstępnych propozycjach projektowych. Tym sposobem uzyskano koncepcje bardziej złożone, zintegrowane; - sformułowanie nowych koncepcji

				projektowych, bazujących na diagnozie oraz wiedzy interesariuszy.
<b>Upublicznienie projektu strategii</b>  <b>(do uzupełnienia po procesie upublicznienia)</b>	Zamieszczenie na stronach internetowych partnerów komunikatu zachęcającego do zgłaszania uwag oraz projektu strategii. Mieszkańcy mieli możliwość zgłoszenia uwag za pomocą formularza.			-

Źródło: opracowanie własne

Poza organizacją badań i spotkań przez cały czas prowadzona była **akcja informacyjna**. Mieszkańcy byli informowani o działaniach podejmowanych w ramach przygotowania Raportu Diagnostycznego oraz strategii, postępach prac, wynikach przeprowadzonych działań konsultacyjnych, a także byli zachęceni do aktywnego udziału we wspólnym tworzeniu dokumentów.

W trakcie prowadzonych prac wykorzystywane były różne **kanały dotarcia z informacjami do mieszkańców**. O głównych działaniach i postępach prac mieszkańcy byli informowani poprzez komunikaty zamieszczane na stronach internetowych partnerów, a także informacje na profilu w mediach społecznościowych prowadzonym przez Starostwo Powiatowe w Węgrowie. Informacje nt. podejmowanych działań były przekazywane przez lokalną prasę, w tym wydawnictwa własne partnerów.

## 7.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji strategii i oceny efektów strategii

Zmieniające się uwarunkowania, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, powodują konieczność modyfikacji zaplanowanych działań. Tak jak w przypadku przygotowania polityki rozwojowej również etap realizacji i wprowadzania



ewentualnych zmian wymagają aktywnej współpracy ze społecznością lokalną, a także instytucjami, których funkcjonowanie i decyzje wpływają na sytuację społeczno-gospodarczą Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”.

Głównym **ciałem formalnym**, które będzie swoistym łącznikiem pomiędzy Radą Partnerstwa a mieszkańcami, będzie **Rada Społeczna**. Będzie to forum gromadzące przedstawicieli sektora gospodarczego, organizacji społecznych, lokalne autorytety, a także przedstawicieli instytucji ważnych z punktu widzenia realizacji ustaleń strategii. Głównym zadaniem Rady będzie prowadzenie strategicznej dyskusji na temat perspektyw obszaru partnerstwa oraz proponowanie rozwiązań oraz nowych przedsięwzięć realizacyjnych.

Oprócz funkcjonowania Rady Społecznej kontakt z mieszkańcami będzie utrzymywany dzięki innym, **mniej sformalizowanym mechanizmom**, które będą uruchamiane w sposób elastyczny, w zależności od potrzeb. Należą do nich:

- działania informacyjne partnerstwa:
  - informacje zamieszczane na stronach internetowych partnerów oraz social mediach (rekomendowane jest prowadzenie wyodrębnionego kanału w social mediach poświęconego działaniom partnerstwa);
  - informacje w materiałach drukowanych (np. biuletyny gminne);
  - współpraca z lokalnymi mediami;Dla uzyskania spójnego przekazu działania informacyjne prowadzić będzie Grupa Robocza.
- spotkania, warsztaty i debaty:
  - dyskusje nad raportami o stanie gminy/powiatu, których elementem będzie również informacja o stanie realizacji strategii terytorialnej;
  - dyskusje podczas organizowanych spotkań (np. spotkania w sołectwach);
- badania opinii i gromadzenie informacji:
  - organizowanie badań sondażowych i ankiet na temat oceny procesów, które zaszły na obszarze partnerstwa w trakcie wdrażania strategii (podobnie jak na etapie przygotowywania strategii);
  - zbieranie opinii o realizacji strategii zgłaszanych różnymi kanałami, zarówno do przedstawicieli poszczególnych partnerów (samorządów), jak i bezpośrednio do organów partnerstwa;
- włączenie w działania:
  - możliwość zgłaszania pomysłów projektowych w ustalonej procedurze;

- włączanie się mieszkańców w dyskusje dotyczące projektowania szczegółowych rozwiązań w ramach wybranych projektów (np. urządzenie przestrzeni publicznych);
- system zbierania, selekcji i wsparcia realizacji wartościowych przedsięwzięć lokalnych wzmacniających efekty realizacji projektów strategicznych.

Dla poszerzenia dialogu nt. stojących przed Partnerstwem wyzwań i dla nadania im wymiaru ponadlokalnego partnerzy będą wykorzystywać organizowane spotkania i wydarzenia.

## 8. Źródła finansowania

Działania, w tym projekty, planowane do realizacji w ramach strategii terytorialnej, zakładają udział zewnętrznych źródeł finansowania (finansowanie w całości lub częściowe, w większości w oparciu o bezzwrotne formy wsparcia). Ze względu na wielowątkowość zaproponowanych projektów zakłada się łączenie środków z różnych źródeł zewnętrznych oraz efektywne wykorzystywanie zasobów własnych partnerstwa.

Głównym źródłem finansowania zamierzeń strategii będą **źródła publiczne**, w tym środki:

- funduszy Unii Europejskiej oraz innych państw lub organizacji i instytucji;
- budżetu państwa, funduszy celowych i innych krajowych środków publicznych;
- budżetu jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład partnerstwa, jako podstawowe źródło realizacji inicjatyw i uzupełniania wymaganych wkładów własnych przy finansowaniu zewnętrznym;
- pochodzące z pożyczek i kredytów.

Zakłada się, że podejmowane działania w sferze publicznej stworzą nowe perspektywy dla **inwestycji sektora prywatnego**. Realizacja tego typu inwestycji może nastąpić poprzez samodzielną realizację projektów, bądź przez wykorzystanie środków własnych do montażu finansowego w projektach wdrażanych dzięki programom pomocowym lub zaangażowanie w inwestycje w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

### 8.1. Instrumenty wynikające z polityk rozwojowych UE

Partnerstwo będzie mogło korzystać z instrumentów przygotowywanych na nową perspektywę finansową 2021-2027, a w przypadku PROW z dodatkowej puli wynikającej z wydłużenia horyzontu realizacji tego programu.

- **Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko (FENIKS)** następcą Programu Infrastruktura i Środowisko (POLiŚ). Program przyczyni się do rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania i adaptacji do zmian klimatu. FENIKS wesprze również inwestycje transportowe oraz

dofinansuje ochronę zdrowia i dziedzictwo kulturowe. Planowany budżet z UE to z ponad 25 mld euro.

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

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

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

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

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

jest następcą programu Polska Cyfrowa (POPC), który w latach 2014-2020 wspierał cyfryzację w Polsce. FERC będzie koncentrował się przede wszystkim na: zwiększeniu dostępu do ultraszybkiego internetu szerokopasmowego, udostępnieniu zaawansowanych e-usług pozwalających w pełni na elektroniczne załatwienie spraw obywateli i przedsiębiorców, zapewnieniu cyberbezpieczeństwa w ramach nowego dedykowanego obszaru interwencji, rozwoju gospodarki opartej na danych, wykorzystującej najnowsze technologie cyfrowe, rozwoju współpracy międzysektorowej na rzecz tworzenia cyfrowych rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych, wsparciu rozwoju zaawansowanych kompetencji cyfrowych, w tym również w obszarze cyberbezpieczeństwa dla jednostek samorządu terytorialnego (jst) i przedsiębiorców. Planowany budżet z UE dla FERC to ok. 2 mld euro.

- **Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej (FEPW)**

jako jedyny program ponadregionalny, realizowany w Polsce po raz trzeci. Zakres wsparcia obejmuje wsparcie rozwoju przedsiębiorczości, rozwój i modernizację systemu dystrybucji energii, adaptację do zmian klimatu i ochronę przyrody, zrównoważoną mobilność miejską, gospodarkę o obiegu zamkniętym, zwiększenie dostępności transportowej (drogowej i kolejowej), miejsca aktywności społecznej oraz produkty turystyczne, wsparcie podmiotów świadczących usługi sanatoryjne/uzdrowiskowe. Wkład UE do programu to 2,5 mld euro.

- **Fundusze Europejskie dla Mazowsza**

Na poziomie regionalnym środki polityki spójności będą dostępne w ramach kontynuacji dotychczasowych Regionalnych Programów Operacyjnych Województwa Mazowieckiego. Zaangażowanie środków UE w program Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027 wyniesie ponad 2 mld euro, z czego 1,5 mld euro ze środków EFRR, a niemal 504 mln euro ze środków EFS+. Należy zwrócić uwagę na specyficzną sytuację województwa mazowieckiego, a w konsekwencji Partnerstwa, gdzie część gmin będzie korzystać z komponentu przeznaczanego dla obszarów słabiej rozwiniętych, natomiast część z komponentu przeznaczanego dla obszarów lepiej rozwiniętych.

Wstępny podział na osie priorytetowe wygląda następująco:

**Tabela 15. Priorytety programu Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027**

Nazwa priorytetu	Cel polityki*
<b>Priorytet I – Bardziej konkurencyjne i inteligentne Mazowsze</b>	CP1
<b>Priorytet II – Bardziej zielone Mazowsze</b>	CP2
<b>Priorytet III – Lepiej połączone Mazowsze</b>	CP3
<b>Priorytet IV – Wyższa jakość życia na Mazowszu</b>	CP4
<b>Priorytet V – Aktywne zawodowo Mazowsze</b>	CP4
<b>Priorytet VI – Nowoczesna i dostępna edukacja na Mazowszu</b>	CP4
<b>Priorytet VII – Aktywna integracja oraz rozwój usług społecznych i zdrowotnych na Mazowszu</b>	CP4
<b>Priorytet VIII – Mazowsze bliższe obywatelom</b>	CP5

\*Cele polityki spójności na lata 2021-2027:

CP 1 - Bardziej inteligentna Europa (EFRR)

CP 2 - Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa (EFRR)

CP 3 - Lepiej połączona Europa (EFRR)

CP 4- Europa o silniejszym wymiarze społecznym (EFRR i EFS+)

CP 5 - Europa bliżej obywateli (EFRR)

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu Programu z dn. 7 września 2021 roku

- **Programy dedykowane obszarom wiejskim**

W związku z decyzją o ustanowieniu okresu przejściowego dla obecnego **Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich** do wykorzystania do końca 2022 pozostają środki w wysokości ok. 4,5 mld euro.

Natomiast na nową perspektywę finansową przygotowany jest **Plan Strategiczny dla WPR na lata 2023-2027**, który zgodnie z założeniami Wspólnej Polityki Rolnej będzie koncentrował się na wspieraniu rozwoju sektora rolno-spożywczego (w szczególności w sektorze owoców i warzyw) oraz działaniom związanym z oddziaływaniem rolnictwa na klimat i środowisko. Proponowane środki dla Polski w ramach WPR na lata 2021-2027 to 30,6 mld euro (w cenach bieżących).

- **Krajowy Plan Odbudowy (KPO) przygotowany na podstawie Europejskiego Planu Odbudowy**

przeznaczony na zwiększenie produktywności gospodarki oraz tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy w wybranych obszarach.

- **Inicjatywy zarządzane z poziomu europejskiego** (np. Erasmus+, LIFE, Cyfrowa Europa, Interreg) lub dostępne na podstawie umów międzynarodowych (Norweski Mechanizm Finansowy oraz Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego).

## **8.2. Instrumenty finansowane z budżetu państwa, funduszy celowych i innych krajowych środków publicznych**

Poza środkami wsparcia UE partnerstwo będzie mogło ubiegać się o dofinansowanie działań w ramach dostępnych instrumentów krajowych. Do najważniejszych należą:

- **Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych**, mający na celu bezzwrotne dofinansowanie projektów inwestycyjnych realizowanych przez gminy, powiaty i miasta lub ich związki w całej Polsce.
- **Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg**, w ramach którego finansowane będą projekty związane z budową, przebudową, remontem dróg powiatowych lub dróg gminnych oraz przebudową dróg wewnętrznych, które po uzyskaniu właściwych parametrów technicznych będzie można zaliczyć do odpowiedniej kategorii dróg publicznych;
- **Program Rozwoju Elektromobilności**, w ramach którego finansowane będą projekty związane z rozwojem elektromobilności oraz transportem opartym na paliwach alternatywnych;

- **Program Społecznych Inicjatyw Mieszkaniowych**, instrumentu wsparcia samorządów, które będą mogły realizować inwestycje w formule społecznego budownictwa czynszowego;
- **Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych**, w ramach którego rządowe środki trafiają do gmin, powiatów i miast w całej Polsce m.in.: na inwestycje ważne dla społeczności lokalnych;
- **pozostałe programy** finansowane z budżetu państwa, m.in.: w zakresie ochrony środowiska - realizowane przez NFOŚiGW, właściwy WFOŚiGW; w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi – realizowane przez PFRON, a także Program Senior+, Program „Aktywni+” na lata 2021-2025; w zakresie kultury, itd.

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

Identyfikacja i wybór potencjalnych źródeł, z których mogą być finansowane poszczególne przedsięwzięcia w ramach strategii wymaga właściwej organizacji i koordynacji procesu pozyskiwania tych środków – zarówno na poziomie każdej z gmin jak też na poziomie struktur współpracy partnerskiej. W związku z powyższym zakłada się bieżące monitorowanie źródeł finansowania przez zespół ds. źródeł finansowania, co daje gwarancje ciągłej aktualizacji i dostosowywania najlepszych źródeł finansowych do realizacji zamierzonych inwestycji.

# Bibliografia

Strategia rozwoju województwa mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze, projekt z dnia 24 sierpnia 2021 roku, skierowany do konsultacji społecznych

Raport diagnostyczny. Portret Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca”, Węgrów, 2021



## Spis rycin

Ryc. 1. Położenie Partnerstwa „Razem dla Rozwoju Doliny Liwca” .....	18
Ryc. 2. Schemat wizji i celów Partnerstwa .....	31
Ryc. 3. Schemat powiązań celów strategicznych .....	37
Ryc. 4. Schemat organizacyjny wdrażania strategii partnerstwa.....	55
Ryc. 5. Partycypacja społeczna na poszczególnych etapach procesu strategicznego .....	68

## Spis tabel

Tabela 1. Model partycypacji społecznej w pracach nad strategią partnerstwa.....	11
Tabela 2. Proces prac nad strategią .....	13
Tabela 3. Liczba mieszkańców i powierzchnia gmin wchodzących w skład Partnerstwa.....	17
Tabela 4. Analiza przyczynowo- skutkowa problemów w obszarze społecznym, gospodarczym i środowiskowo-przestrzennym – problemy szczegółowe .....	22
Tabela 5. Determinanty rozwoju Partnerstwa .....	27
Tabela 6. Wyzwania rozwojowe Partnerstwa „Razem dla rozwoju Doliny Liwca” .....	28
Tabela 7. Kryteria oceny projektu strategicznego .....	40
Tabela 8. Opis koncepcji projektu Dolina Liwca perłą turystyczną Mazowsza .....	42
Tabela 9. Skład i zadania Rady Partnerstwa.....	55
Tabela 10. Skład i zadania Grupy Roboczej .....	57
Tabela 11. Skład i zadania Zespołów Projektowych.....	58
Tabela 12. Wskaźniki monitorowania strategii .....	62
Tabela 13. Zaangażowanie interesariuszy na etapie diagnozy .....	69
Tabela 14. Zaangażowanie interesariuszy na etapie tworzenia dokumentu strategicznego ..	71
Tabela 15. Priorytety programu Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027.....	77

