

Projekt dokumentu
skierowany do konsultacji społecznych
w dniach **03-12 stycznia 2024 r.**

Strategia terytorialna



**Partnerstwo
Stowarzyszenie
Warmińsko-Mazurskich
Samorządów Pogranicza**



GINA
BANIE MAZURSKIE



GINA BARCIANY



GINA BARTOSZYCE



GINA BRANIEWO



GINA BUDRY



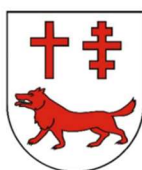
GINA DUBENINKI



GINA GOŁDAP



GINA
GÓROWO IŁAWECKIE



GINA LEŁKOWO



GINA POZEZDRZE



GINA SĘPOL



GINA SROKOWO



GINA WĘGORZEWO



POWIAT WĘGORZEWSKI

Strategia terytorialna

Partnerstwo

**Stowarzyszenie
Warmińsko-Mazurskich
Samorządów Pogranicza**

Strategia terytorialna

Partnerstwo Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Samorządów Pogranicza

Opracowanie

Związek Miast Polskich w ramach projektu „CWD2023”

Zespół autorski

Jacek Zdrojewski (aktualizacja) w oparciu o dokumenty opracowane w ramach projektu CWD przez **Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Gmin Pogranicza** (doradcy ZMP: Radomir Matczak, Jakub Jaźwiec) i **Partnerstwo Gmin Węgorzewo i Pozezdrze oraz Powiatu Węgorzewskiego** (doradcy ZMP: Przemysław Cichocki, Joanna Ćwiklińska-Ziomek), przy wsparciu Grup Roboczych i Rad obu Partnerstw

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

„CWD2023” jest trzecią edycją programu Centrum Wsparcia Doradczego zainicjowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, realizowaną przez Fundację Fundusz Współpracy oraz Związek Miast Polskich. Wsparciem doradczym objęto 76 partnerstw samorządowych. Projekt miał na celu popularyzowanie idei partnerstwa między samorządami lokalnymi oraz budowanie ich kompetencji w zakresie strategicznego planowania rozwoju i przygotowania kompleksowych przedsięwzięć przyczyniających się do rozwiązania wspólnych problemów i wykorzystania potencjałów cechujących obszary partnerstw samorządowych.

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

Projekt był realizowany w okresie od września 2020 r. do grudnia 2023 r. w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

2023 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina **Banie Mazurskie**, Barciany, Gmina Bartoszyce, Gmina Braniewo, Gmina Budry, Gmina Dubeninki, **Gmina Gołdap**, Gmina Górowo Iławeckie, Gmina Lelkowo, Gmina Pozezdrze, Gmina Sępól, Gmina Srokowo, **Gmina Węgorzewo**, **Powiat Węgorzewski**

Skład Zarządu Stowarzyszenia

Marta Kamińska - wójt Gminy Barciany (Prezes Zarządu)

Marek Olszewski - wójt Gminy Srokowo (Wiceprezes Zarządu)

Lidia Czerniewicz - zastępca Burmistrza Węgorzewa (Członek Zarządu)

Piotr Łazar - zastępca Burmistrza Gminy Sępól (Członek Zarządu)

Łukasz Skrzyszewski - wójt Gminy Lelkowo (Członek Zarządu)

Skład Grupy Roboczej

Gmina Banie Mazurskie:

Gmina Barciany:

Gmina Bartoszyce:

Gmina Braniewo:

Gmina Budry:

Gmina Dubeninki:

Gmina Gołdap:

Gmina Górowo Iławeckie:

Gmina Lelkowo:

Gmina Pozezdrze:

Gmina Sępól:

Gmina Srokowo:

Gmina Węgorzewo:

Powiat Węgorzewski:

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Synteza diagnozy i założenia	11
1.1. Synteza diagnozy	11
1.1.1. Położenie	11
1.1.2. Powiązania funkcjonalne, funkcje wiodące, obszary strategicznej interwencji ...	12
1.1.3. Formy współpracy	14
1.1.4. Specyfika granicy zewnętrznej UE.....	15
1.1.5. Ogólna analiza statystyczna	16
1.1.6. Pogłębiona analiza statystyczna.....	18
1.2. Potencjał, problemy i potrzeby Pogranicza	28
1.2.1. Potencjał.....	28
1.2.2. Problemy	29
1.2.3. Potrzeby	31
1.3. Wyzwania dla Pogranicza	33
2. Cele	34
2.1. Cel nadrzędny	34
2.2. Cele strategiczne.....	35
2.3. Wskaźniki realizacji	37
3. Projekty	38
3.1. Projekty strategiczne	38
3.2. Projekty uzupełniające	41
4. Struktura i mechanizmy zarządzania.....	42
4.1. Struktura zarządzania	42
4.1.1. Podział kompetencji	42
4.1.2. Bieżące zarządzanie.....	43
4.2. Kluczowe mechanizmy decyzyjne.....	44
4.2.1. Aktualizacja <i>Strategii</i>	44
4.2.2. Rozszerzenie lub rezygnacja z Partnerstwa	44
4.2.3. Angażowanie Interesariuszy.....	44

4.2.4. Panel samorządowy	45
5. Monitorowanie i ocena	46
5.1. Monitorowanie	46
5.2. Ocena	47
6. Źródła finansowania	48
6.1. Założenia i informacje ogólne.....	48
6.2. Źródła finansowania projektów	50
7. Zaangażowanie Partnerów.....	51
7.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania.....	51
7.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji i oceny efektów.....	52
7.3. Aktualizacja Strategii nr 1 (lata 2023/2024)	53



Obecny kształt strategii jest wynikiem prac członków obu tworzących obecnie Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Samorządów Pogranicza partnerstw projektu CWD, które w okresie trzech lat (2020-2023) nabywały doświadczenia we współpracy wzajemnej oraz we współpracy samorządem województwa i organami administracji centralnej, wypracowując założenia wspólnych projektów i przedsięwzięć strategicznych dla obszaru Pogranicza.

Wprowadzenie

Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Samorządów Pogranicza (dalej Stowarzyszenie) powstało w roku 2019. Tworzy je 14 jednostek samorządu terytorialnego: **Banie Mazurskie**, Barciany, Bartoszyce (gmina wiejska), Braniewo (gmina wiejska), Budry, Dubeninki, **Gołdap**, Górowo Iławeckie (gmina wiejska), Lelkowo, Pozezdrze, Sępól, Srokowo i **Węgorzewo** oraz **powiat Węgorzewski**.

Statutowe cele Stowarzyszenia obejmują m.in. wszechstronny rozwój społeczno-gospodarczy obszarów graniczących z Obwodem Królewieckim Federacji Rosyjskiej i zapewnienie samorządom przygranicznym priorytetowych warunków pozyskiwania wsparcia finansowego dla przedsięwzięć rozwojowych.

Stowarzyszenie planuje realizować swoje cele przede wszystkim poprzez współudział w tworzeniu kluczowych dokumentów regionalnych, wspólne projekty i programy, a także współpracę z instytucjami i organizacjami o pokrewnych zadaniach w kraju i za granicą. Biorąc pod uwagę krótki okres działalności Stowarzyszenia, należy podkreślić, że jest to organizacja w początkowym stadium rozwoju¹.

* * *

Pierwotna *Strategia* Stowarzyszenia powstała w okresie styczeń-wrzesień 2021 roku dzięki działaniom doradców Związku Miast Polskich (ZMP) oraz członków Rady Partnerstwa „Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Gmin Pogranicza” i powołanej przez nią Grupy Roboczej w ramach projektu „Centrum Wsparcia Doradczego”. Stanowi ona wyraz wspólnego podejścia do polityki rozwoju gmin Pogranicza w horyzoncie roku 2030 (2035).

W roku 2023 w ramach projektu CWD2023 dokonano aktualizacji dokumentu, uwzględniając przyłączenie się do Stowarzyszenia gmin Węgorzewo, Pozezdrze oraz Powiatu Węgorzewskiego, działających wcześniej równolegle w projekcie CWD jako „Partnerstwo Gmin Węgorzewo, Pozezdrze oraz Powiatu Węgorzewskiego motorem rozwoju lokalnego”, jak też objęcie strategią kolejnych gmin Pogranicza: gminy Gołdap i gminy Banie Mazurskie.

¹ Można już jednak dostrzec symptomy pogłębionej współpracy członków SWMGP. Dla przykładu, w roku 2023 gminy Stowarzyszenia przeprowadziły negocjacje, w wyniku których Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego podjął uchwałę o zawarciu w 2024 r. Porozumienia Terytorialnego, które pozwoli na uzyskanie przez Stowarzyszenie i gminy członkowskie Pogranicza preferencji dla projektów o wartości ponad 19 mln EUR w ramach FEWiM na lata 2021-2027.

W części diagnostycznej dokumentu zidentyfikowano kluczowe bariery, potencjały i wyzwania decydujące o kierunkach rozwoju obszaru Pogranicza. W części projekcyjnej zaś określono cel nadrzędny i cele strategiczne dla Pogranicza wraz z zestawem najważniejszych projektów. Część wdrożeniowa dokumentu zawiera z kolei opis systemu realizacji, w tym monitorowania i finansowania strategii. W ostatniej części opisano zaś rolę partnerów w przygotowaniu, realizacji i ocenie efektów dokumentu.

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

1. Analiza dokumentów, w tym m.in. lokalnych i regionalnych strategii.
2. Badania społeczne dotyczące: a) opinii mieszkańców; b) opinii lokalnych liderów; c) opinii i planów życiowych uczniów ostatnich klas szkół średnich.
3. Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL) zbudowany w ZMP jako hurtownia danych zasilana z wielu źródeł i rejestrów publicznych (np. GUS, POLTAX, ZUS, KRUS) i posiadająca rozwinięty moduł analityczny (<https://monitorrozwaju.pl>).
4. Zasób kartograficzny ZMP umożliwiający wizualizację danych generowanych przez MRL, a także innych danych z rejestrów publicznych (np. POLTAX).
5. Bilans usług pozwalający na analizę popytu i podaży usług na obszarze Partnerstwa oraz na ocenę samowystarczalności tego obszaru i tworzących go gmin, a także na ocenę siły powiązań funkcjonalnych wewnątrz obszaru.
6. Matryca celów pozwalająca wstępnie zdiagnozować zbieżność celów strategicznych gmin obszaru Partnerstwa m.in. w oparciu o zapisy strategii ich rozwoju.
7. Drzewo problemów ułatwiające identyfikację katalogu problemów wspólnych dla obszaru Partnerstwa oraz związków przyczynowo-skutkowych między nimi.
8. Karta projektów oraz karta oceny projeków służące do zbierania, weryfikacji i wstępnej oceny koncepcji projektów strategicznych.
9. Włączanie interesariuszy – czyli grupy osób reprezentujących różnorodne środowiska Pogranicza (administrację, biznes, sektor obywatelski czy lokalne autorytety) – poprzez wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i kreatywności w pracach konsultacyjnych i warsztatowych zawiązanych z przygotowaniem strategii.
10. Działalność Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej obu Partnerstw, a w późniejszym okresie aktywności członków i władz Stowarzyszenia, które w pełni kontrolowały proces tworzenia strategii, korygując go w miarę potrzeb i utożsamiając się z efektami podejmowanych prac diagnostycznych i koncepcyjnych.

1. Synteza diagnozy i założenia²

1.1. Synteza diagnozy³

1.1.1. Położenie

Wszystkie gminy Pogranicza przylegają bezpośrednio do granicy polsko-rosyjskiej. Przebiega ona od Nowej Pasłęki nad Zalewem Wiślanym w gminie Braniewo do „Trójstyku Granic” w gminie Dubeninki. Gminy Pogranicza zajmują obszar blisko 3.600 tys. km², którego rozpiętość południkowa wynosi około 200 kilometrów. Zlokalizowane są w pięciu przygranicznych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego (powiaty: braniewski, bartoszycki, kętrzyński, węgorzewski i gołdapski).

Populacja zamieszkała na Pograniczu w roku 2022 nieznacznie przekroczyła 90 tys. osób, z czego w miastach: Węgorzewo i Gołdap mieszka około 25 tys. osób, a na pozostałym terenie pozostałe 65 tys. osób. Jest to przestrzeń cechująca się znaczącymi walorami przyrodniczymi i historyczno-kulturowymi, silnym ukierunkowaniem na rolnictwo (m.in. obszary po PGR-ach) oraz niskim zaludnieniem (ok. 18 os./km²).⁴

Ryc. 1. Układ przestrzenny gmin Pogranicza



Źródło: Opracowanie własne SWSP

² Diagnoza została uaktualniona z uwagi na zmiany sytuacji geopolitycznej po roku 2022, a także połączenie się obu partnerstw CWD oraz poszerzenie obszaru Stowarzyszenia o nowych członków (gminy Gołdap i Banie Mazurskie); w docelowym dokumencie zakłada się uaktualnienie wybranych danych statystycznych w tabelach oraz obszaru Stowarzyszenia na mapach

³ Podstawą opracowania syntezy diagnozy są raporty diagnostyczne, opracowane przez oba Partnerstwa w ramach projektu Centrum Wsparcia Doradczego we wstępnym etapie prac nad Strategią w roku 2021

⁴ Bez miast: Węgorzewo i Gołdap, z których uwzględnieniem gęstość zaludnienia wyniesie na Pograniczu 25 os./km²

1.1.2. Powiązania funkcjonalne, funkcje wiodące, obszary strategicznej interwencji

Z analiz wynika, że gminy Pogranicza zapewniają swoim mieszkańcom realizację podstawowych usług (np. opieka zdrowotna). Im bardziej zaawansowana jest usługa, tym rzadziej jest ona świadczona na terenie gminy (np. edukacja ponadpodstawowa, usługi prawne). Co więcej, usługi, które nie są zaspokajane w danej gminie najczęściej są też trudno osiągalne na całym obszarze Gmin Pogranicza. Wynika to w dużej mierze z peryferyjnego położenia i niskiego potencjału ludnościowego Pogranicza. Mieszkańcy tego obszaru realizują usługi wyższego rzędu przede wszystkim w miastach powiatowych⁵. Można zatem wnioskować, że intensywność wzajemnych powiązań funkcjonalnych między gminami Pogranicza jest dużo mniejsza niż intensywność relacji każdej z nich z najbliższym miastem powiatowym.

Znajduje to potwierdzenie w przeprowadzonym badaniu mieszkańców Pogranicza, w którym znaczna część przebadanych stwierdziła, że nigdy nie odwiedza innych gmin Pogranicza, stwierdzając jednocześnie, że poza Pogranicze wyjeżdża, by skorzystać m.in. ze specjalistycznych usług lekarskich, oferty kulturalnej (teatr, koncert, wystawa), czy też kursów i szkoleń. Obserwacje te zostały potwierdzone w badaniu opinii tzw. liderów Pogranicza. Większość gmin Pogranicza mają cechy typowo wiejskie, a o ich funkcjach decydują przede wszystkim warunki dla prowadzenia działalności rolniczej, walory środowiska oraz tranzytowe (graniczne) położenie. Dwa miasta powiatowe – Gołdap i Węgorzewo – stanowią ponadlokalne ośrodki usługowe. Posługując się klasyfikacją zaproponowaną przez P. Śleszyńskiego i T. Komornickiego⁶, można im przypisać różne funkcje wiodące:

Tabela 1. Funkcje wiodące gmin Pogranicza

Gmina	Funkcja wiodąca
Barciany, Budry,	intensywna rolnicza
Górowo, Iławeckie, Lelkowo, Sępólno, Srokowo, Banie Mazurskie	umiarkowana rolnicza
Dubeninki	leśna, ochrony przyrody
Braniewo, Bartoszyce	rozwinęta transportowa
Pozezdrze	gospodarka ekstensywna
Gołdap, Węgorzewo	miejsko-wiejska pełniąca f. pozarolnicze

Źródło: Opracowanie własne

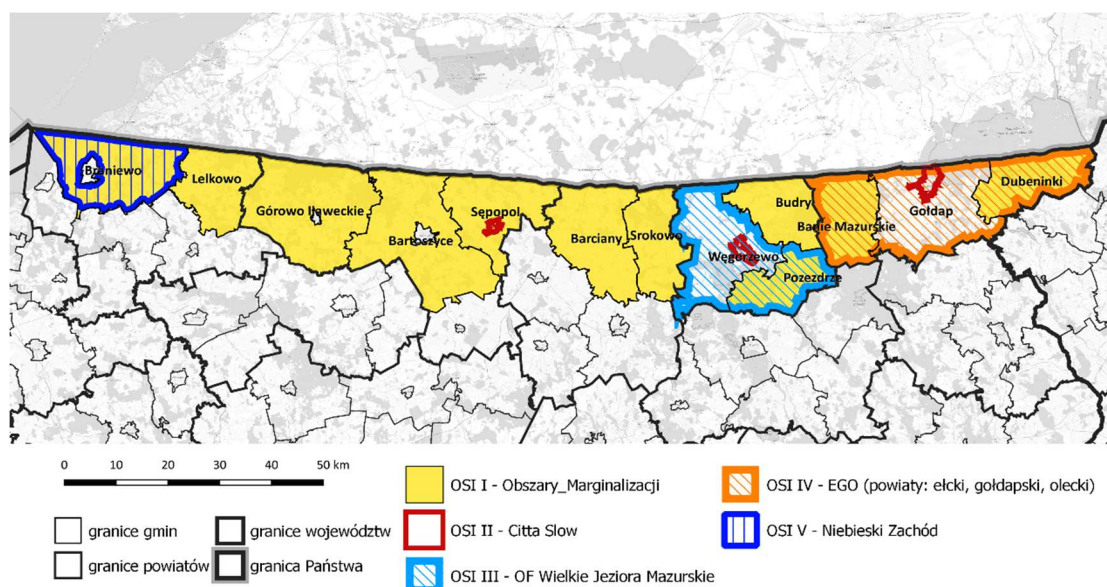
⁵ Tylko dwa z nich: Gołdap i Węgorzewo należą do Stowarzyszenia, co nie odzwierciedla faktycznych powiązań funkcjonalno-przestrzennych w obszarze – dotyczy w szczególności miasta i gminy Braniewo oraz miasta i gminy Bartoszyce

⁶ *Klasyfikacja funkcjonalna gmin Polski na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego*, Przegląd Geograficzny, 2016, 88, 4, s. 469-488.

Żadna z Gmin Pogranicza nie pełni wobec pozostałych roli nadrzędnej, choć w naturalny sposób miasta powiatowe (Gołdap i Węgorzewo) są liderami w swojej okolicy pod względem oferty usługowej z zakresu ochrony zdrowia, edukacji na poziomie ponadpodstawowym, kultury, sportu, rekreacji oraz pomocy i integracji społecznej. Spoiwem tego obszaru są więc nie tyle uzupełniające się funkcje (i wynikające z nich powiązania), ale przede wszystkim wspólnota wyzwań (problemów) w sferze społeczno-gospodarczej, a także niski – na tle kraju i regionu – poziom rozwoju oraz atrakcyjności zamieszkania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Gminy Pogranicza należą do pięciu regionalnych OSI – Obszarów Strategicznej Interwencji, określonych w strategii województwa warmińsko-mazurskiego do 2030 roku. Potencjalnie także tworzą niezdefiniowany w obecnej strategii województwa ani w dokumentach szczebla ogólnopolskiego OSI regionalny oraz krajowy, ponieważ są to gminy stanowiące zewnętrzną granicę Unii Europejskiej⁷. Jest ona narażona, jak pokazuje doświadczenie ostatnich lat, na kryzys migracyjny, ataki hybrydowe oraz bezpośrednie zagrożenie militarne. Obszar ten znacząco ucierpiał w wyniku ograniczeń handlu przygranicznego oraz ograniczenia tranzytu międzynarodowego. Uzasadnia to specjalne traktowanie obszaru jako OSI.

Ryc. 2. Gminy Pogranicza na tle OSI określonych w strategii województwa 2030



Źródło: Opracowanie ZMP (Marcin Turzyński)

⁷ W przypadku wydzielenia takiego OSI jako obszaru „Pogranicza” podstawą powinien być spójny przestrzennie obszar wszystkich gmin z pięciu powiatów Pogranicza (wraz z miastami powiatowymi – Braniewo, Bartoszyce, Kętrzyn), którego naturalnym reprezentantem może być podmiot taki, jak Stowarzyszenie. Wyznacza to potencjalny kierunek dalszego rozwoju Stowarzyszenia jako reprezentanta OSI „Pogranicze”.

1.1.3. Formy współpracy [wymagana dodatkowa aktualizacja tego punktu]

Na obszarze Pogranicza mamy do czynienia z wieloma formami współpracy angażującej w różnym zakresie poszczególne samorządy. I tak:

- 1) każda z gmin jest aktywna w jednej z sześciu działających na obszarze Pogranicza Lokalnych Grup Działania (LGD) lub Lokalnych Grup Rybackich (LGR)⁸;
- 2) wszystkie gminy oprócz Dubeninek i Bań Mazurskich należą do Związku Gmin Warmińsko-Mazurskich⁹;
- 3) Barciany, Bartoszyce, Braniewo, Budry, Górowo Iławeckie, Lelkowo, Sępólno należą do Stowarzyszenia Gmin RP Euroregionu Bałtyk¹⁰;
- 4) każda z gmin należy do jednego z czterech tzw. regionów gospodarki odpadami¹¹.

Dodatkowo, na uwagę zasługuje aktywność samorządów:

- 1) Barciany, Braniewo, Górowo Iławeckie – w ramach Związku Gmin Wiejskich RP¹²;
- 2) Barciany i Srokowo – w ramach Związku Gmin Barcja¹³;
- 3) Braniewo – w ramach Stowarzyszenia Żuławy¹⁴;
- 4) Dubeninki i Gołdap w ramach Fundacji Rozwoju Regionu Gołdap¹⁵, a także w ramach Stowarzyszenia EGO Kraina Bociana¹⁶;
- 5) Gołdap i Górowo Iławeckie – w ramach Stowarzyszenia Uzdrowisk Warmii i Mazur¹⁷;
- 6) Sępólno – w ramach międzynarodowego stowarzyszenia Cittaslow¹⁸;
- 7) Węgorzewo – w ramach międzynarodowego stowarzyszenia Cittaslow.

⁸ Braniewo i Lelkowo uczestniczą w LGD „Partnerstwo Północnej Warmii i Wysoczyzny Elbląskiej”; Górowo Iławeckie i Bartoszyce w LGD „Warmiński Zakątek”; Sępólno i Barciany w LGD „Barcja”; Budry, Srokowo w LGR „Wielkie Jeziora Mazurskie”, Banie Mazurskie, Dubeninki i Gołdap w LGD „Lider w EGO”, zaś Budry, Pozezdrze, Srokowo, Węgorzewo i Powiat Węgorzewski należą do Związku Stowarzyszeń Na Rzecz Rozwoju Gmin Północnego Obszaru Wielkich Jezior Mazurskich „LGD9”

⁹ Utworzony w roku 1992. W jego skład wchodzi ponad 60 gmin z województwa warmińsko-mazurskiego.

¹⁰ Utworzone w roku 1998. W jego skład wchodzi 38 gmin z województw: pomorskiego i warmińsko-mazurskiego.

¹¹ Gmina Braniewo i Lelkowo należą do Regionu Północnego obsługiwane przez Zakład Utylizacji Odpadów sp. z o.o. w Elblągu; gminy Bartoszyce, Górowo Iławeckie i Sępólno należą do Regionu Centralnego obsługiwane przez Zakład Gospodarki Odpadami Komunalnymi sp. z o.o. w Olsztynie; gminy Barciany, Budry i Srokowo należą do Regionu Północno-Wschodniego obsługiwane (z wyjątkiem Barcian) przez Zakład Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych Spytkowo sp. z o.o. w Giżycku; gmina Dubeninki należy do Regionu Wschodniego obsługiwane przez Przedsiębiorstwo Gospodarki Odpadami Eko- MAZURY sp. z o.o. w Elku.

¹² Utworzony w roku 1993. Zrzesza 636 gmin wiejskich z całej Polski

¹³ Utworzony w roku 1993. W jego skład wchodzi także gminy: Kętrzyn, Kętrzyn (wiejska), Korsze i Reszel.

¹⁴ Powołane w roku 2002. W jego skład wchodzi 20 gmin i powiatów z województw pomorskiego i warmińsko-mazurskiego.

¹⁵ Powołana do życia w roku 1997. Jej fundatorem jest m.in. gmina Dubeninki.

¹⁶ Powołane w roku 2004. W jego skład wchodzi powiaty, miasta i gminy z obszaru Elk-Gołdap-Olecko.

¹⁷ Utworzone w roku 2019. W jego skład wchodzi także gminy: Frombork, Gołdap, Lidzbark Warmiński i Miłomłyn.

¹⁸ Powołane we Włoszech w roku 1998, skupia ponad 260 małych miast „dobrej jakości życia” z 30 krajów.

Nie można tu pominąć aktywności Związku Warmińsko-Mazurskich Miast Pogranicza,¹⁹ który działa na tym samym obszarze i ma podobne cele.

Warto podkreślić, że wiele wspólnych przedsięwzięć gmin Pogranicza nie przybiera formy zinstytucjonalizowanej i jest oparta na wypracowanych wcześniej zasadach współpracy i wymiany informacji (np. inicjatywa gmin powiatu braniewskiego dotycząca organizacji przewozów pasażerskich o charakterze użyteczności publicznej).

Na obszarze Pogranicza działają także liczne oddolne (formalne i nieformalne) inicjatywy obywatelskie, które realizują różne przedsięwzięcia na rzecz społeczności lokalnych (np. akcje charytatywne, w tym zbiórki żywności lub pieniędzy, kampanie ekologiczne, czy też prowadzenie środowiskowych domów samopomocy). Aktywne są m.in. liczne koła gospodyń wiejskich, jednostki OSP, a także fundacje i stowarzyszenia.

1.1.4. Specyfika granicy zewnętrznej UE²⁰

Praktycznie zamknięta granica polsko-rosyjska jest kluczowym czynnikiem społeczno-gospodarczej peryferyzacji Pogranicza, prowadząc do jego względnego ubożenia, drenażu ludzkiego i osłabiania podstaw dalszego rozwoju oraz zagrożenia atakami hybrydowymi, kryzysem migracyjnym i bezpośrednim zagrożeniem militarnym.

Czteroletni (2012-2016) eksperyment małego ruchu granicznego (MRG) poprawił sytuację społeczno-gospodarczą i potwierdził, że Pogranicze (szerzej: gminy i miasta w polsko-rosyjskim obszarze przygranicznym) dysponuje pewnym potencjałem rozwojowym. Wprowadzenie MRG okazało się ważnym czynnikiem aktywizującym ten potencjał²¹.

Ponowny spadek przenikalności granicy od 2016 roku stał się jednym z kluczowych czynników uniemożliwiających demarginalizację tego obszaru, co pogłębiło dodatkowo zagrożenie związane z inwazją Rosji na Ukrainę w 2022 roku i wywołany przez Rosję i Białoruś kryzys migracyjny na granicy białoruskiej, przekładający się w świadomości odbiorców zewnętrznych na odbieranie obszaru Pogranicza – także będącego wschodnią granicą Polski i UE – jako obszaru podwyższonego ryzyka.

¹⁹ Utworzony w roku 2019. W jego skład wchodzi 4 miasta: Bartoszyce, Braniewo, Kętrzyn i Węgorzewo

²⁰ Problematyka ta została szeroko omówiona w publikacji Pani dr Dominiki Studzińskiej pt. Zmiana roli i charakteru granicy polsko-rosyjskiej a uwarunkowania rozwoju polskiej strefy przygranicznej (Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021)

²¹ Zaobserwowane w tym okresie następstwa wprowadzenia MRG to m.in.: rozwój transgranicznej aktywności zakupowej i turystycznej; poprawa sytuacji materialnej mieszkańców, w tym sytuacji na rynku pracy; znaczące inwestycje w infrastrukturę handlowo-turystyczną oraz wzrost przychodów z działalności gastronomicznej i turystycznej; rozwój współpracy lokalnych przedsiębiorców po obu stronach granicy; przełamanie stereotypów sąsiedzkich; stopniowy zanik bariery językowej

1.1.5. Ogólna analiza statystyczna²²

Zdecydowanie największe deficyty Pogranicza wobec porównywalnych w kraju obszarów ujawniają się w wymiarze gospodarczym. Nakładają się tu dwie niesprzyjające okoliczności: niski punkt startu i niższa niż przeciętnie w kraju dynamika pozytywnych zmian, zwłaszcza w zakresie materialnych podstaw egzystencji mieszkańców. W wymiarze społecznym Pogranicze przestało natomiast rozwijać się wolniej niż podobne obszary, choć wciąż dużo do życzenia pozostawia sfera integracji społecznej, a w jej ramach – poziom nierówności społecznych. Z kolei w wymiarze przestrzennym Pogranicze ma relatywnie najlepszą pozycję wyjściową. Co więcej, obserwujemy ponadprzeciętną dynamikę pozytywnych zmian, które z jednej strony opierają się na coraz lepszym zarządzaniu cennymi zasobami środowiska, a z drugiej strony są hamowane przez bardzo powolny postęp w zakresie jakości i nasycenia infrastrukturą transportową.

Tabela 2. Względny poziom rozwoju Pogranicza w różnych obszarach i wymiarach

obszar / wymiar	wskaźnik	
	wartość (2019)	zmiana (2015-2019)
1. Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki	-0,31	-0,11
2. Rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej	-1,34	-0,34
3. Sytuacja materialna mieszkańców	-1,56	-0,32
4. Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju)	-0,48	-0,21
wymiar gospodarczy	-0,85	-0,20
5. Dostępność i jakość usług oraz infrastruktury	-0,09	-0,03
6. Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych	-0,13	0,10
7. Zasoby instytucjonalne, integracja i kapitał społeczny	-1,59	-0,06
8. Poziom bezpieczeństwa	-0,54	-0,10
9. Sytuacja demograficzna	-0,33	-0,01
wymiar społeczny	-0,52	-0,02
10. Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna)	-0,53	-0,03
11. Ład i struktura przestrzenna	-0,66	0,02
12. Lokalne środowisko przyrodnicze	0,13	0,10
wymiar przestrzenny	-0,32	0,06
POGRANICZE	-0,60	-0,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

²² Pełna analiza jest przedstawiona w ww. *Raporcie diagnostycznym*. Opiera się ona na wskaźnikach syntetycznych stworzonych w ramach Monitora Rozwoju Lokalnego (MRL) zasilanego danymi ze statystyki publicznej. Wartości tych wskaźników określają, jak w trzech analizowanych obszarach (gospodarczy, społeczny, przestrzenny) prezentuje się dana gmina i całe Pogranicze względem tzw. grup porównawczych złożonych z tych polskich gmin, które mają zbliżone cechy strukturalne i uwarunkowania rozwojowe. Wskaźnik syntetyczny dla całego Pogranicza jest zaś średnią ważoną wskaźników syntetycznych dla wszystkich gmin Pogranicza uwzględniającą liczbę ich mieszkańców. Dodatnia (ujemna) wartość wskaźnika oznacza sytuację korzystniejszą (gorszą) niż przeciętnie w grupie porównawczej.

Tabela 3. Względny poziom rozwoju Pogranicza w ujęciu gminnym (zmiany w l. 2019-22)

gmina	ogólny wskaźnik rozwoju		wymiar gospodarczy		wymiar społeczny		wymiar przestrzenny	
	wartość (2022)	zmiana (2022-19)	wartość (2022)	zmiana (2022-19)	wartość (2022)	zmiana (2022-19)	wartość (2022)	zmiana (2022-19)
Banie Mazurskie	-0,55	0,02	-0,55	0,23	-0,52	-0,07	-0,60	-0,09
Barciany	-0,61	-0,01	-0,97	-0,06	-0,49	0,09	-0,34	-0,11
Bartoszyce	-0,53	-0,06	-0,79	-0,03	-0,38	0,00	-0,43	-0,20
Braniewo	-0,56	-0,04	-0,79	-0,18	-0,51	0,04	-0,34	-0,02
Budry	-0,32	0,13	-0,18	0,37	-0,37	0,08	-0,40	-0,10
Dubeninki	-0,65	-0,07	-0,53	0,04	-0,83	-0,14	-0,47	-0,08
Gołdap	-0,36	-0,07	-0,54	-0,26	-0,18	-0,02	-0,48	0,06
Górowo Iławeckie	-0,54	0,05	-0,69	0,10	-0,55	0,08	-0,33	-0,10
Lelkowo	-0,66	0,03	-0,88	0,12	-0,70	-0,02	-0,29	-0,04
Pozezdrze	-0,66	0,03	-0,88	0,12	-0,70	-0,02	-0,29	-0,04
Sępól	-0,62	-0,02	-0,86	0,16	-0,57	-0,15	-0,36	-0,01
Srokowo	-0,52	0,11	-0,58	0,23	-0,56	0,15	-0,35	-0,14
Węgorzewo	-0,17	0,00	-0,10	0,10	-0,17	-0,02	-0,27	-0,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Powyższe wskaźniki dla wszystkich gmin przyjmują wartości ujemne, co potwierdza znacząco gorszą sytuację Pogranicza niż innych gmin w Polsce. Jednocześnie tylko miasto Węgorzewo posiada zbliżone do średniej w Polsce wskaźniki, zaś wiele gmin (np. Banie Mazurskie, Barciany, Lelkowo, Srokowo czy miasto Gołdap) mają wskaźniki wyraźnie gorsze od średniej. Niskie wartości wskaźników dla gmin podmiejskich (np. Bartoszyce, Braniewo) oraz współczynniki dość dużego (jak na warunki Pogranicza) także pokazują słabość obszaru, gdyż takie gminy często korzystają z potencjału pobliskich ośrodków miejskich, wykazując wskaźnikowo dobrą sytuację.

Dotyczy to przede wszystkim ogólnego wskaźnika rozwoju, a także wskaźnika rozwoju w wymiarze gospodarczym i społecznym (patrz: tabele powyżej).

1.1.6. Pogłębiona analiza statystyczna

Sytuacja demograficzna

Pogranicze jest jednym z obszarów o najniższej gęstości zaludnienia w Polsce.²³ Mamy tu do czynienia z szybką depopulacją i starzeniem się społeczeństwa. Najwyraźniej spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym (> 10% w ciągu 5 lat). Silny jest także spadek w grupie osób w wieku produkcyjnym (zwłaszcza w przedziale 20-24 lata). Już obecnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym jest większa od populacji w wieku przedprodukcyjnym. Procesy te wynikają zarówno z ujemnego salda migracji, jak również z ujemnego przyrostu naturalnego. Prognozy demograficzne pokazują, że profil demograficzny Pogranicza może dalej się pogarszać, a liczebność grupy mieszkańców powyżej 65 roku życia będzie szybko rosła do roku 2030.

Tabela 4. Demograficzny profil Pogranicza

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Ludność ogółem	50 175	48 085	-4,2%
Ludność w wieku produkcyjnym	32 525	30 561	-6,0%
Liczba mieszkańców w wieku 20-24	4 203	3 212	-23,6%
Liczba mieszkańców w wieku 60-64	3 123	3 524	12,8%
Ludność w wieku przedprodukcyjnym (do 17 lat)	9 392	8 415	-10,4%
Ludność w wieku poprodukcyjnym	8 258	9 109	10,3%
Łączny efekt migracji i przyrostu naturalnego	-113	-520	360,2%
Saldo migracji	b.d.	-353	-
Przyrost naturalny	-113	-167	47,8%

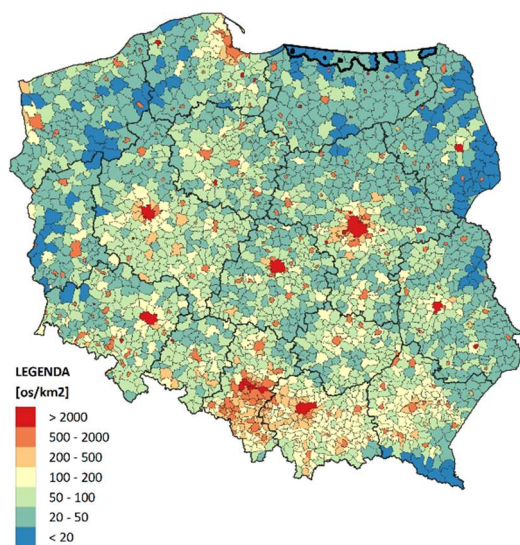
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Negatywne przewidywania dotyczące emigracji z obszaru Pogranicza znajdują pośrednio swoje potwierdzenie w wynikach badania młodzieży, zgodnie z którym zaledwie 19% uczniów ostatnich klas szkół średnich chciałaby w przyszłości zamieszkać (pozostać) na Pograniczu. Jako kluczowe motywacje do opuszczenia tego obszaru młodzi ludzie wskazują m.in. płytki rynek pracy, ograniczone możliwości dalszego kształcenia i trudności w rozwijaniu własnego biznesu.

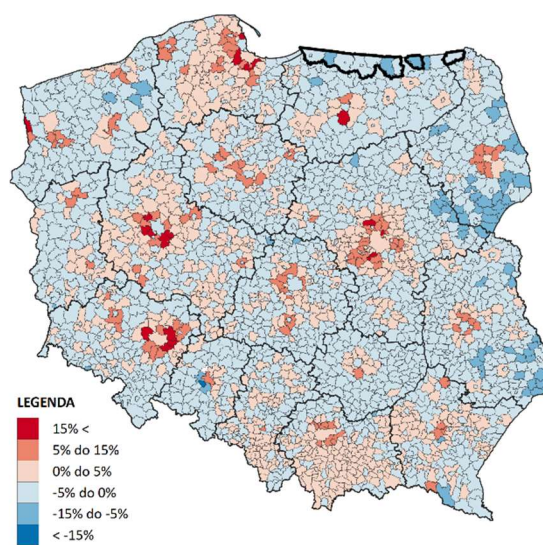
²³ Bez miast powiatowych: Węgorzewo i Gołdap jest to ok. 18 os/km².

Ryc. 2. Obecna i prognozowana sytuacja demograficzna Pogranicza na tle kraju

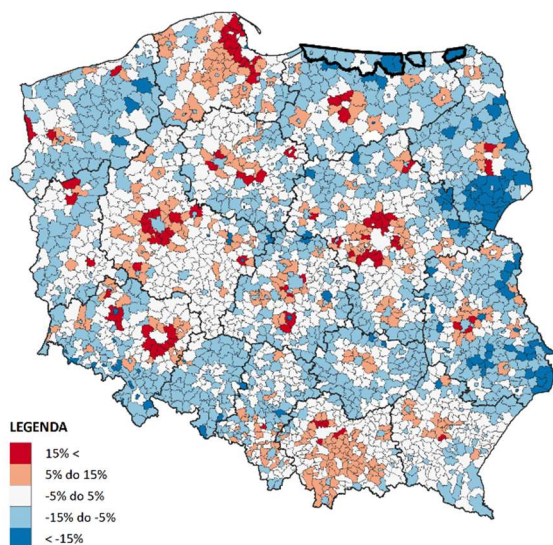
Gęstość zaludnienia (2019)



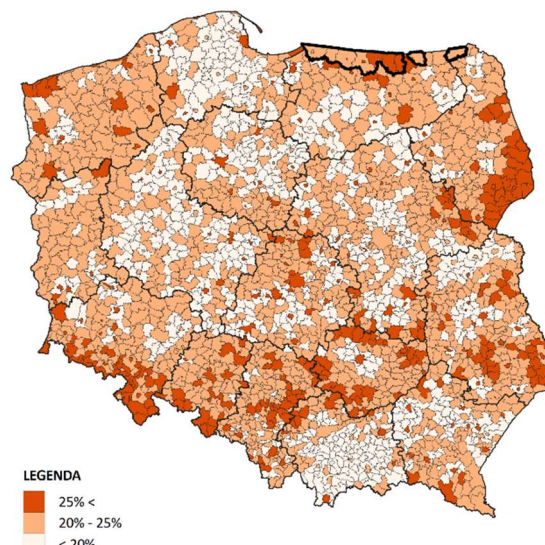
% zmiana liczby ludności (2015-2019)



Prognoza liczby ludności (2017-2030)



% ludności w wieku 65l. + (2030) - prognoza



Źródło: opracowanie ZMP na podstawie danych GUS za rok 2019 oraz Prognozy ludności gmin GUS na lata 2017-2030

Ważniejsze usługi publiczne

Populacja uczniów szkół podstawowych Pogranicza jest stabilna²⁴.

Tabela 5. Sytuacja Pogranicza w obszarze edukacji i opieki przedszkolnej

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Liczba uczniów (szkoły podstawowe)	2 596	2 805	8,1%
Liczba absolwentów (szkoły podstawowe)	425	328	-22,8%
Liczba uczniów klas pierwszych (szkoły podstawowe)	506	334	-34,0%
Liczba nauczycieli (szkoły podstawowe)	227	299	31,8%
Wydatki na utrzymanie szkół podstawowych (zł)	29 419 935	37 630 618	27,9%
Liczba dzieci w wieku przedszkolnym (3-6 lat)	2133	1783	-16,4%
Liczba miejsc w przedszkolach	277	151	-45,5%
Liczba nauczycieli (przedszkola)	8	15	79,7%
Wydatki na utrzymanie przedszkoli (zł)	1 266 532	3 070 244	142,4%
Część oświatowa subwencji ogólnej (zł)	34 884 433	35 232 290	1,0%
Dochody w dziale oświata i wychowanie (zł)	3 396 800	3 801 182	11,9%
Wydatki ogółem na oświatę i wychowanie (zł)	57 241 353	58 704 338	2,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Maleje jednak liczba absolwentów, a zwłaszcza uczniów klas pierwszych. Należy spodziewać się kontynuacji tego procesu w związku ze spadającą liczbą dzieci w wieku 3-6 lat. Jednocześnie znacząco rosną koszty utrzymania szkół, a także przedszkoli (nawet mimo znacznej redukcji liczby dostępnych w nich miejsc). Rosną też ogólne wydatki na oświatę i wychowanie, które w zaledwie ok. 60% są pokrywane z subwencji oświatowej. Wyraźnie rośnie popyt na usługi zdrowotne wśród mieszkańców Pogranicza. Może mieć to związek z rosnącymi potrzebami starzejącej się populacji. Towarzyszy temu blisko 100% wzrost wydatków publicznych na ochronę zdrowia. Jednocześnie ponad połowa badanych mieszkańców Pogranicza wskazuje na pilną potrzebę poprawy jakości i dostępności opieki zdrowotnej. Dostrzegalna – choć wolniejsza niż w innych częściach kraju – jest poprawa sytuacji materialnej mieszkańców Pogranicza. Obrazuje ją m.in. spadek o 1/3 liczby osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej oraz wyraźnie zredukowana liczba przyznanych dodatków mieszkaniowych, jak też spadek odsetka dzieci, których opiekunowie zostali objęci zasiłkami rodzinnymi.

²⁴ Należy podkreślić, że stabilność ta ma charakter pozorny i jest efektem statystycznym reformy edukacji z roku 2017, kiedy uczniowie gimnazjów „powrócili” do szkół podstawowych, zwiększając ich liczebność. Nie ma to więc żadnego związku ze wzrostem wielkości populacji dzieci w wieku szkolnym.

Tabela 6. Sytuacja Pogranicza w obszarze zdrowia i pomocy społecznej

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Liczba porad lekarskich na 1000 mieszkańców	2 256	2 621	16,2%
Wydatki ogółem na ochronę zdrowia (zł)	607 507	1 193 288	96,4%
Korzystający ze środowiskowej pomocy społecznej	10 569	7 047	-33,3%
Liczba przyznanych dodatków mieszkaniowych	12 348	8 928	-27,7%
Dzieci objęte zasiłkiem rodzinnym (%)	49,52	45,52	-4 pp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Rynek pracy i aktywność społeczna

O trwałej pozytywnej tendencji na rynku pracy Pogranicza świadczy ponad 40% spadek liczby długotrwale bezrobotnych oraz wyraźny spadek wskaźnika bezrobocia, także wśród młodych. Na podstawie zeznań podatkowych można oszacować, że liczba miejsc pracy wrosła o ponad 1/3, przekraczając 9 tysięcy. Jednocześnie w roku 2019 ponad 21 tys. mieszkańców Pogranicza otrzymywała dochody z tytułu różnych form zatrudnienia, co oznacza ponad 7% wzrost w ciągu 5 lat.

O rosnącej aktywności zawodowej mieszkańców świadczy także wyraźny wzrost liczby osób prowadzących działalność gospodarczą i coraz wyższy dodatni bilans zmian w rejestrze podmiotów gospodarczych.

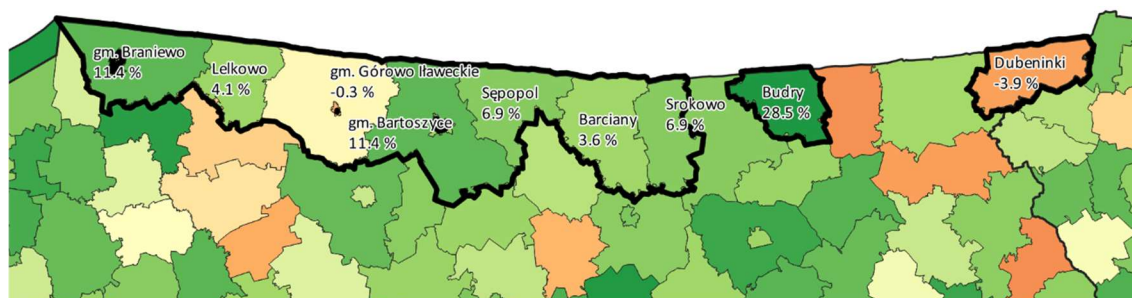
Niestety, na Pograniczu widać też silną tendencję do kurczenia się zasobów pracy – w ciągu pięciu lat spadek wielkości populacji w wieku produkcyjnym sięgnął niemal 2 tysięcy osób.

Tabela 7. Sytuacja Pogranicza w obszarze rynku pracy

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Długotrwale bezrobotni (powyżej roku)	15 890	9 405	-40,8%
Bezrobotni w populacji w wieku produkcyjnym (%)	16,6	11,5	-5,1 pp.
Bezrobotni do 25 lat w populacji w wieku produkcyjnym (%)	2,8	1,5	-1,3 pp.
Długotrwale bezrobotni w populacji w wieku produkcyjnym (%)	11,4	7,0	-4,4 pp.
Liczba wystawionych PIT-11 przez pracodawców	6 594	9 004	36,5%
Liczba otrzymanych PIT-11 przez mieszkańców	19 638	21 114	7,5%
Liczba osób prowadzących działalność gospodarczą	1 643	1 851	12,7%
Spadek populacji w wieku produkcyjnym (poprzednie 5 lat)	-760	-1 964	158,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Ryc. 3. Liczba PIT-11 otrzymanych w gminach Pogranicza (zmiana 2015-2019)



Źródło: opracowanie ZMP na podstawie danych z systemu POLTAX

Poprawa aktywności zawodowej mieszkańców Pogranicza sprzyja umocnieniu różnych form aktywności obywatelskiej. Na uwagę zasługuje tu zwłaszcza wyraźne poszerzenie skali działań organizacji pozarządowych. Realizują one coraz ambitniejszy katalog zadań publicznych, których budżet w ciągu ostatnich lat wzrósł o prawie 370%. Wyraźnie poprawia się także kulturalne zaangażowanie mieszkańców oraz (w mniejszym zakresie) poziom ich czytelnictwa.

Tabela 8. Sytuacja Pogranicza w obszarze aktywności obywatelskiej

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Dotacje do zadań publicznych realizowanych przez sektor NGO (zł)	245 736	1 154 739	369,9%
Czytelnicy bibliotek na 1 tys. mieszkańców	77	80	3,7%
Uczestnicy zajęć w ośrodkach kultury na 1 tys. mieszkańców	24	29	20,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Lokalna aktywność gospodarcza i inwestycje publiczne

O pozytywnych zmianach poziomu aktywności gospodarczej na Pograniczu pośrednio świadczy wzrost dochodów gmin z tytułu udziału w podatkach centralnych (PIT i CIT), a także z tytułu podatku od nieruchomości. Wzmoczona aktywność gospodarcza odzwierciedlona jest także w rosnącej liczbie aktywnych firm, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw.

Analizując sektory, widać, że najbardziej znaczący przyrost liczby firm nastąpił w budownictwie oraz pozostałych usługach, a także opiece zdrowotnej i pomocy społecznej.

Nie bez znaczenia jest także wyraźny przyrost liczby miejsc noclegowych w sezonie letnim, co może świadczyć o rosnącej roli (agro-)turystyki na Pograniczu.

Tabela 9. Sytuacja Pogranicza w obszarze aktywności gospodarczej

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Dochody z tytułu udziału w PIT (zł)	14 276 689	20 835 464	45,9%
Dochody z tytułu podatku od nieruchomości (zł)	12 398 643	14 744 942	18,9%
Dochody z tytułu podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego (zł)	33 490 808	34 424 355	2,8%
Dochody z tytułu udziału w CIT (zł)	258 913	430 059	66,1%
Podmioty gosp. w rej. REGON	2 283	2 512	10,0%
Bilans rejestracji / wyrejestrowań podmiotów gospodarczych	+19	+169	+150
Liczba podmiotów zatrudniających 1-9 osób	2180	2424	11,2%
Liczba podmiotów zatrudniających 10-49 osób	92	77	-16,3%
Liczba podmiotów gospodarczych (budownictwo)	287	460	60,3%
Liczba podmiotów gospodarczych (handel i naprawy)	492	446	-9,3%
Liczba podmiotów gospodarczych (pozostałe usługi)	173	231	33,5%
Liczba podmiotów gospodarczych (przetwórstwo przemysłowe)	199	206	3,5%
Liczba podmiotów gospodarczych (zdrowie i pomoc społeczna)	107	127	18,7%
Liczba podmiotów gospodarczych (transport i magazynowanie)	115	123	7,0%
Liczba podmiotów gospodarczych (działalność profesjonalna)	75	88	17,3%
Miejsca noclegowe w obiektach hotelowych ogółem (lipiec)	107	240	124,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Lepsza koniunktura gospodarcza przełożyła się na wyraźny wzrost dochodów ogółem gmin Pogranicza. Niepokojący jest jednak ogólnie bardzo niski poziom dochodów własnych oraz spadek ich udziału w dochodach ogółem, a także silny wzrost wydatków bieżących owocujący znaczącym spadkiem wydatków majątkowych (głównie inwestycyjnych). Jednocześnie korzystnie zmienia się poziom tzw. nadwyżki operacyjnej (wzrósł ponad dwukrotnie), a poziom zadłużenia pozostaje stabilny.

Tabela 10. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie dochodów i wydatków publicznych

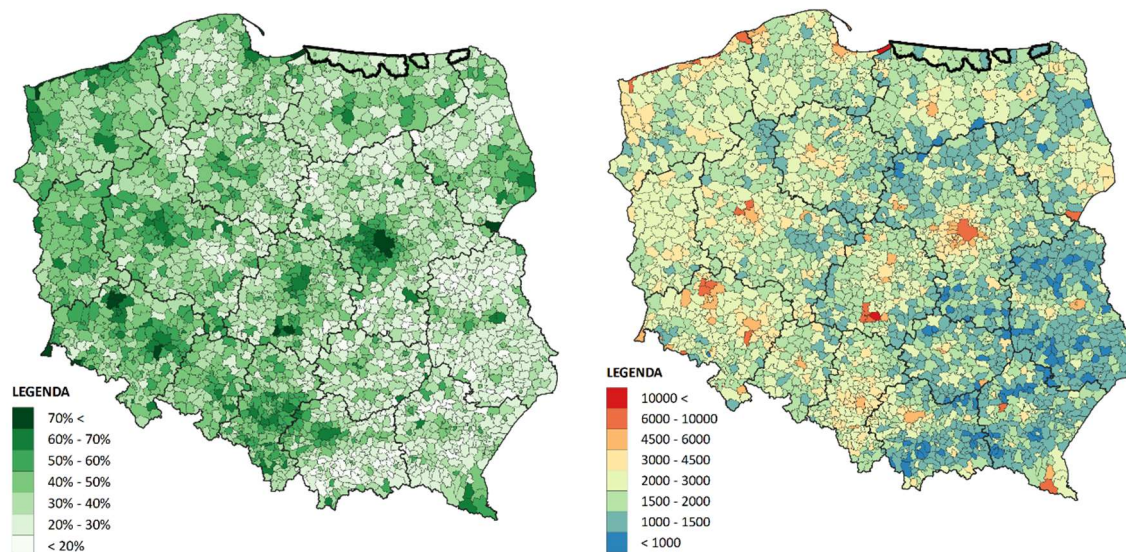
Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Dochody ogółem (zł)	191 410 332	252 670 792	32,0%
Dochody własne (zł)	66 562 411	80 739 130	21,3%
Dochody własne w dochodach ogółem (%)	33,2	31,1	-2,1 pp.
Wydatki bieżące (zł)	160 608 025	219 898 150	36,9%
Wydatki majątkowe (zł)	36 706 307	22 146 409	-39,7%
Wydatki majątkowe w wydatkach ogółem (%)	17,5	8,8	-8,7 pp.
Nadwyżka operacyjna (zł)	8 961 586	19 792 266	120,9%
Kwota zadłużenia (zł)	61 322 960	62 222 803	1,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Ryc. 4. Potencjał dochodów własnych w gminach Pogranicza

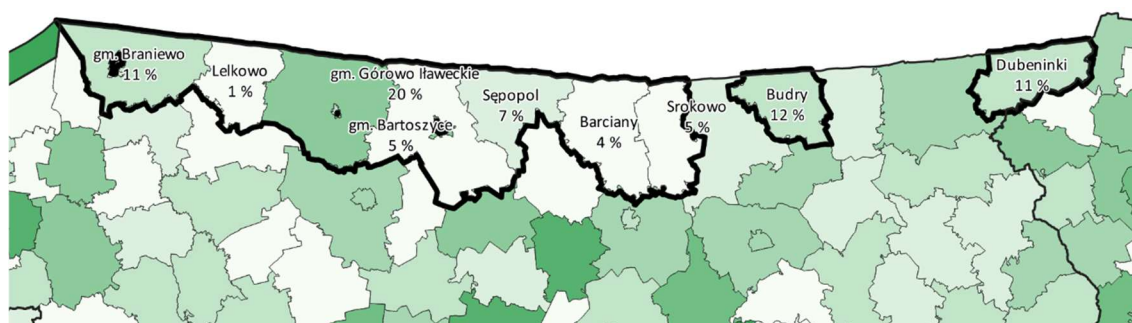
Dochody własne w dochodach ogółem

Dochody własne na mieszkańca



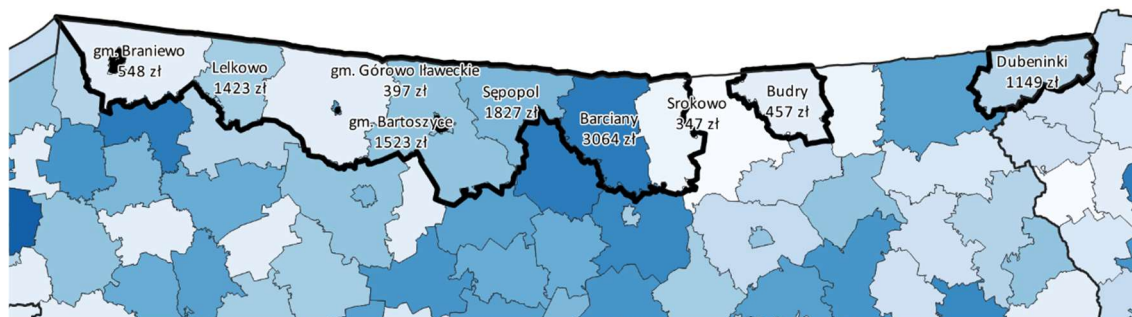
Źródło: opracowanie ZMP na podstawie sprawozdań budżetowych za 2019 r.

Ryc. 5. Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie sprawozdań budżetowych za 2019 r.

Ryc. 6. Suma zobowiązań do spłaty przypadająca na 1 mieszkańca



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie sprawozdań budżetowych za 2019 r.

W wydatkach majątkowych spore znaczenie odgrywa infrastruktura drogowa. Mimo ogólnego obniżenia poziomu inwestycji na Pograniczu (patrz wyżej) wartość nakładów dotyczących dróg lokalnych znacząco rośnie (o ponad 130%). Wynika to m.in. z dużych zaległości w zakresie podstawowej infrastruktury transportowej na tym obszarze.

Inne zjawiska, która mogą mieć wpływ na poziom aktywności gospodarczej na Pograniczu to bardzo mała liczba oddanych do użytku mieszkań (słaba zachęta do pozostania lub osiedlenia się) i bardzo niski stopień pokrycia terenu miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, co może utrudniać kompleksowe procesy inwestycyjne. Można również przypuszczać, że słaby rozwój sieci gazowej ogranicza atrakcyjność inwestycyjną Pogranicza.

Opisana wyżej sytuacja mocno koresponduje z wynikami badania opinii liderów Pogranicza, którzy akcentują m.in. potrzebę wzmocnienia zewnętrznych powiązań transportowych Pogranicza oraz zwiększenia dostępności mieszkań i przyciągnięcia inwestorów generujących atrakcyjne miejsca pracy dla obecnych i nowych mieszkańców.

Tabela 11. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie czynników atrakcyjności gospodarczej

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Wydatki na drogi w budżecie gminy (%)	3,5	6,2	2,7
Wydatki na drogi na 1 mieszkańca (zł)	13 691	31 793	132,2%
Powierzchnia gmin objęta obowiązującymi mpzp (%)	1,09	1,14	0,05
Liczba mieszkań oddanych do użytku	67	45	-32,8%
Liczba decyzji o warunkach zabudowy ogółem	316	381	20,6%
Długość czynnej sieci gazowej rozdzielczej (km)	42	44	3,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

Środowiskowe uwarunkowania rozwoju

Presja środowiskowa wywierana przez człowieka na obszarze Pogranicza stopniowo rośnie. Może się ona stać istotnym wyzwaniem w przyszłości. Wśród pozytywnych zjawisk warto podkreślić malejące zużycie wody i wzrost masy ścieków z podwyższonym usuwaniem biogenów. Z kolei negatywnie należy ocenić wzrost ilości produkowanych ścieków i opadów komunalnych, a także stagnację odsetka osób korzystających z kanalizacji oraz wstępujące lokalnie przekroczenia parametrów jakości powietrza związane z tzw. niską emisją.

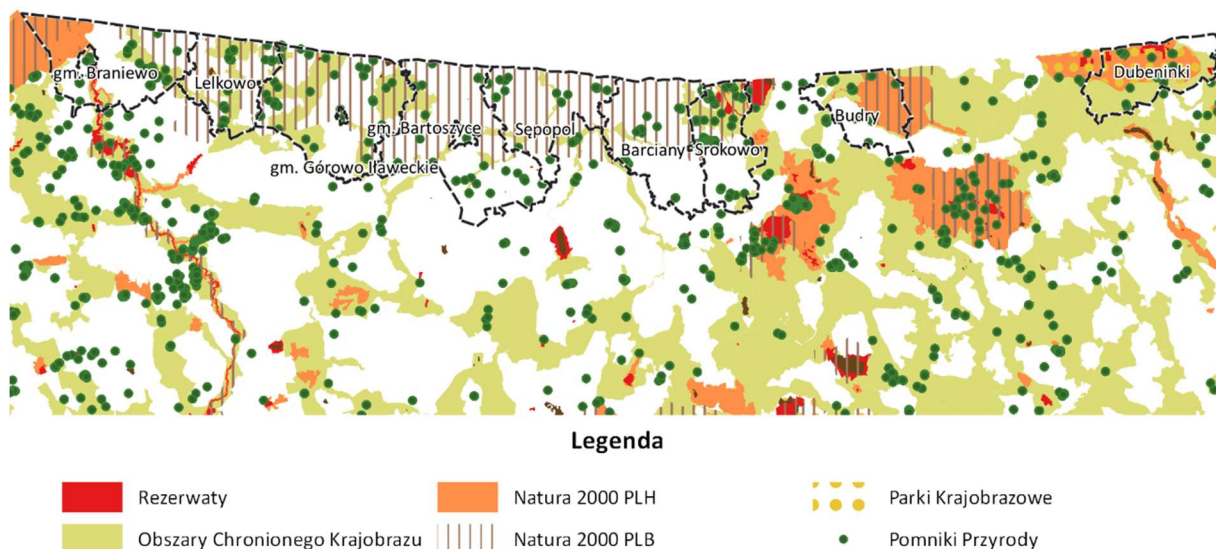
Tabela 12. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie antropopresji i potencjału przyrodniczego

Wskaźnik	2015	2019	Zmiana
Zużycie wody w ciągu roku na 1 mieszkańca (m ³)	959,8	888,9	-7,4%
Ścieki przemysłowe i komunalne w ciągu roku na 1 mieszkańca (m ³)	115,6	122,5	6,0%
Ścieki oczyszczane z podwyższonym usuwaniem biogenów (dam ³)	96	117	21,9%
Masa zmieszanych odpadów komunalnych rocznie na 1 mieszkańca (kg)	1120,6	1200,2	7,1%
Korzystający z kanalizacji w ogóle ludności (%)	41,86	41,84	-0,02 pp.
Długość czynnej sieci kanalizacyjnej (km)	279,2	297,3	6,5%
Lesistość (%)	25,33	25,83	+0,5 pp.
Powierzchnia obszarów prawnie chronionych (ha)	80 526	78 719	-2,2%
Udział obszarów prawnie chronionych w powierzchni gminy (%)	37,07	36,19	-0,9 pp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRL

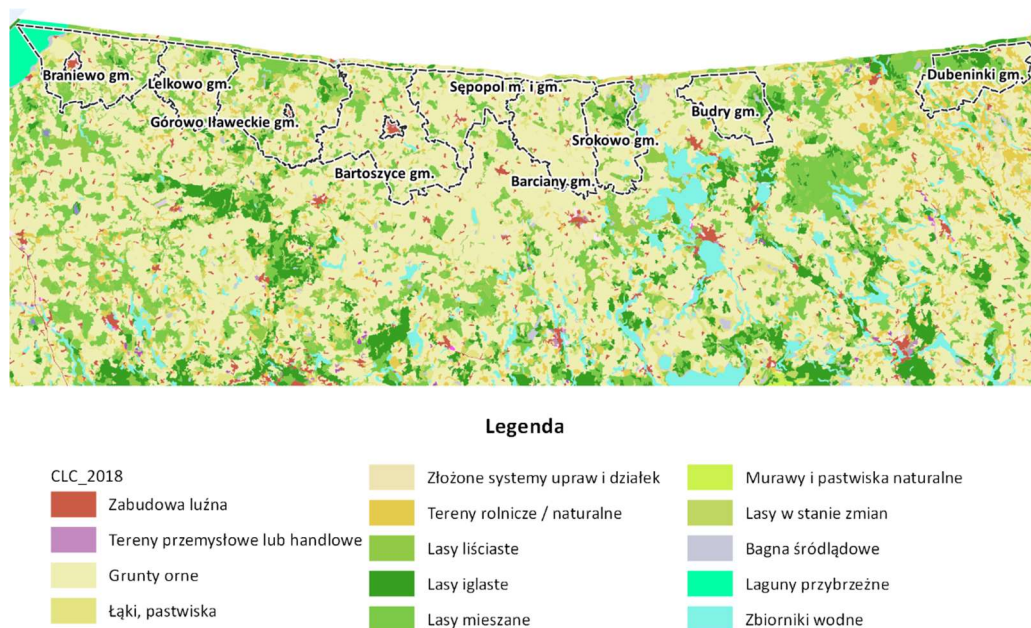
Potencjał przyrodniczy Pogranicza jest znaczący, biorąc pod uwagę m.in. zlokalizowane na jego obszarze różnorodne, liczne i duże obszarowo (ponad 36% powierzchni) formy ochrony przyrody. Jednocześnie lesistość obszaru (ok. 26%) nie należy do najwyższych na tle regionu i kraju. Ma to związek ze znacznymi rozmiarami rolniczą przestrzenią produkcyjną, której walory określa się jako jedne z najwyższych w Polsce (patrz: mapy poniżej).

Ryc. 7. Formy ochrony przyrody



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych GDOŚ

Ryc. 8. Klasy pokrycia terenu



Źródło: Opracowanie ZMP na podstawie danych CLC_2018 (GIOŚ)

Podsumowanie

Depopulacja i starzenie się mieszkańców są obecnie kluczowymi uwarunkowaniami rozwoju Pogranicza. Szybko kurcząca się liczba ludzi młodych i osób w wieku produkcyjnym sprawia, że ekonomiczne podstawy rozwoju Pogranicza są zagrożone, co wzmacniają pesymistyczne prognozy demograficzne.

Jednocześnie znacząco rosną obciążenia finansowe związane z funkcjonowaniem głównych usług publicznych (edukacja, zdrowie). Okolicznością, która łagodzi te długofalowo negatywne trendy jest widoczny w ostatnich latach wzrost aktywności zawodowej i przedsiębiorczości mieszkańców, któremu towarzyszą symptomy wzrostu aktywności obywatelskiej.

Choć w ostatnich latach widać wyraźny wzrost strumienia dochodów publicznych związany z poprawą koniunktury gospodarczej, to nie przekłada się on na wzrost udziału dochodów własnych w dochodach ogółem gmin, a także na odwrócenie silnego trendu wzrostowego w zakresie wydatków bieżących.

Mamy więc na Pograniczu do czynienia z wciąż małą bazą podatkową oraz niskimi publicznymi wydatkami inwestycyjnymi. W tych warunkach trudno jest w sposób trwały zwiększać atrakcyjność osiedleńczą czy inwestycyjną tego obszaru, która jest dodatkowo ograniczona jego peryferyjnym położeniem, słabo rozwiniętą infrastrukturą techniczną i gospodarczą, a także reżimem regulacyjnym wynikającym z wymogów ochrony środowiska.

1.2. Potencjał, problemy i potrzeby Pogranicza²⁵

1.2.1. Potencjał

Zasoby²⁶ Pogranicza identyfikuje się na podstawie ich zasięgu oddziaływania, a także unikalności i dotychczasowego stopnia wykorzystania (zagospodarowania). Z kolei oferowane produkty²⁷ określa się na podstawie obecnie generowanych przez nie korzyści społeczno-gospodarczych, a także perspektyw rozwoju.

Jeśli chodzi o zasoby Pogranicza, to na pierwszy plan wysuwają się te, które cechują się stosunkowo największą unikalnością oraz największym niewykorzystanym potencjałem. Jeśli zaś chodzi o produkty Pogranicza, to warto podkreślić zwłaszcza te, które już oferują wyraźne korzyści, jak też mają możliwość dalszego rozwoju.

Tabela 13. Zidentyfikowane zasoby i produkty Pogranicza

	ZASOBY	PRODUKTY
Kluczowe²⁸	• Dobre warunki lokalizacji „czystego” przemysłu • Możliwości rozwoju różnych form turystyki • Niszczące zespoły dworsko-parkowe	• Green Velo i inne szlaki rowerowe • Wodna baza turystyczno-rekreacyjna • Regionalne produkty kulinarne • Oferta agroturystyczna • Oferta turystyki aktywnej
Ważne	• Czyste powietrze • Możliwości gospodarcze pogranicza i SSE • Konkurencyjne ceny nieruchomości • Mniejszości narodowe, wielokulturowość	• Oferta turystyki biznesowej • Wyspecjalizowane rolnictwo i przetwórstwo żywności • Rozpoznawalne imprezy kulturalne (historyczne)

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, znaczna część zasobów ma wciąż spore możliwości wykorzystania (rezerwy) dla wzmocnienia i rozwinięcia funkcjonujących już na obszarze Pogranicza produktów, a także dla kreowania produktów nowych, dotąd nieidentyfikowanych na tym obszarze.

²⁵ Zdefiniowano je w toku intensywnych prac analitycznych i warsztatowych na etapie budowania *Raportu diagnostycznego*.

²⁶ Rozumiane jako kapitał bazowy, czyli to, czym dysponuje obszar Pogranicza, co można wykorzystać jako źródło jego rozwoju, co stanowi jego specyficzne elementy, cechy, wyróżniki (materialne / niematerialne) i co jest niezbędne do tworzenia tzw. produktów.

²⁷ Rozumiane jako to, co powstaje dzięki celowemu wykorzystaniu zasobów przez władze publiczne, mieszkańców, biznes czy organizacje pozarządowe, a więc dobra materialne, usługi, miejsca, organizacje, zdarzenia, idee, które generują korzyści zarówno dla osób i podmiotów żyjących / działających na obszarze Pogranicza, jak i dla tych, którzy korzystają z możliwości tego obszaru (np. dochody, podatki, miejsca pracy, oferta turystyczna, wizerunek, dostęp do usług publicznych, itd.).

²⁸ Z uwagi na zmianę sytuacji geopolitycznej po roku 2022 z czynników kluczowego rozwoju usunięto „dobre skomunikowanie drogowe z Rosją”

1.2.2. Problemy

Kluczowe problemy²⁹ obszaru Pogranicza określa się następująco:

- 1) niski poziom aktywności gospodarczej;
- 2) słabnąca atrakcyjność zamieszkania;
- 3) nie w pełni spożytkowany i zabezpieczony potencjał przyrodniczy i turystyczny;
- 4) ograniczony potencjał kapitału ludzkiego / ograniczona aktywność społeczna.

Dla trzech z ww. problemów kluczowych powstały uproszczone „drzewa”, zaś czwarty został mocno zaakcentowany w strategii Partnerstwa Węgorzewskiego i uzupełnia problemy zidentyfikowane w ramach prac nad strategią Pogranicza.

Tabela 14. Problem kluczowy 1: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn

NISKI POZIOM AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ	
PRZYCZYNY	niska samoocena
	słaba promocja dobrych i powielanie złych wzorców (sposobów na życie) niewłaściwe ukierunkowanie edukacji
	niska aktywność społeczna
	niska przedsiębiorczość i słabe mechanizmy wsparcia firm (w tym nowych) starzejące się społeczeństwo, małe zaludnienie "szara" strefa słaba oferta transportu zbiorowego brak zaplecza rekreacyjnego
	małe zasoby finansowe
	mało przedsiębiorstw i dobrze płatnych miejsc pracy mało zasobni mieszkańcy i niski popyt lokalny brak inwestorów, niska jakość i mała liczba przygotowanych terenów inwestycyjnych peryferyjne położenie niesprzyjające lokowaniu przemysłu, brak wyszkolonej kadry słabe wykorzystanie lokalnych zasobów gospodarczych słabe powiązania transportowe, duże deficyty infrastruktury drogowej i kolejowej
	strefy chronionego krajobrazu
	liczne ograniczenia wynikające z dużej powierzchni obszarów chronionych procedury konserwatorskie

Źródło: opracowanie własne

²⁹ Rozumiane jako niekorzystne zjawiska i procesy, a także bariery rozwoju i niewykorzystane możliwości specyficzne dla Pogranicza.

Tabela 15. Problem kluczowy 2: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn

SŁABNĄCA ATRAKCYJNOŚĆ ZAMIESZKANIA	
PRZYCZYNY	niska jakość usług publicznych słaba oferta transportu zbiorowego słaba dostępność i jakość opieki zdrowotnej, w tym specjalistycznej słabe możliwości „inwestowania” we własne dzieci - deficyt żłobków i przedszkoli - ograniczone możliwości kontynuowania nauki, skromna oferta zajęć pozaszkolnych niewielki zakres usług społecznych dla seniorów, młodzieży, niepełnosprawnych trudny dostęp do infrastruktury (sieci uzbrojenia terenu) i usług kultury
	post-PGR-owski charakter obszaru brak nowych miejsc pracy i kapitału zewnętrznego niska przedsiębiorczość i poziom wykształcenia nieskuteczne narzędzia aktywizacji zawodowej podatność na patologie społeczne i słaba integracja ludności (kapitał społeczny) migracja młodzieży (brak mieszkań dla młodych) starzejąca się populacja (wzrost odsetka osób w wieku poprodukcyjnym)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Problem kluczowy 3: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn

NIE W PEŁNI SPOŻYTKOWANY I ZABEZPIECZONY POTENCJAŁ PRZYRODNICZY	
PRZYCZYNY	niski poziom ochrony środowiska wysokie koszty inwestycji i utrzymania (rozproszona zabudowa, niskie zaludnienie) miejscami znacząca niska emisja, nieefektywne źródła energii, słabo rozwinięte OZE duże zaległości w zakresie termomodernizacji budynków niska świadomość ekologiczna mieszkańców
	ograniczenia formalno-prawne rygorystyczne regulacje prawne dla obszarów chronionych problemy własnościowe (Wody Polskie, Lasy/Parki, gminy) działania konserwatora zabytków
	słaba zdolność wykorzystania potencjału i oferty obszarów cennych przyrodniczo brak spójnej promocji, w tym słabe oznakowanie atrakcji niskie wykorzystanie potencjału zasobów wodnych, terenów zielonych i zabytków brak inwestorów deficyt i wysokie koszty utrzymania odpowiedniej infrastruktury rozbieżne potrzeby mieszkańców i turystów zbyt silna koncentracja na sezonie letnim
	niewykorzystany potencjał mieszkańców słaba promocja miejsca zamieszkania nieskuteczna aktywizacja mieszkańców (brak diagnozy ich potrzeb) słaba integracja społeczna, brak liderów, rozerwane sieci społeczne, indywidualizm częste postawy roszczeniowe i niska świadomość dostępnych możliwości

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, choć problemy kluczowe dotyczą różnych obszarów, to ich przyczyny często są wspólne (zbieżne). Są nimi np. specyficzne rygory ochronne, niska jakość usług publicznych, słabe wyposażenie w infrastrukturę czy nawarstwiająca napiecia społeczne oraz ogólny niski poziom kapitału społecznego. Sytuacja, gdy niektóre przyczyny leżą u podstaw kilku problemów kluczowych, może znacząco pomóc w trafnym ukierunkowaniu (skoncentrowaniu) strategicznych celów rozwojowych Pogranicza

1.2.3. Potrzeby

Wyniki badań³⁰ mieszkańców, liderów i młodzieży wskazują z jednej strony na dość zróżnicowany stosunek tych grup do atrakcyjności Pogranicza, zaś z drugiej identyfikują wiele podzielanych przez te grupy poglądów co do atutów i deficytów tego obszaru, a także co do pilnej konieczności realizacji określonych typów przedsięwzięć.

Tabela 17. Synteza wyników badań społecznych przeprowadzonych dla Pogranicza

Aspekt	MŁODZIEŻ		MIESZKAŃCY		LIDERZY	
Pogranicze jako miejsce do życia	dobrze:	39%	dobrze:	66%	dobrze:	80%
	niedobre:	38%	niedobre:	25%	niedobre:	20%
	nie wiadomo:	23%	nie wiadomo:	9%	nie wiadomo:	0%
kluczowe atuty	więzi rodzinne, relacje międzyludzkie, jakość środowiska, bezpieczeństwo, walory turystyczne					
					jakość przestrzeni publicznej, jakość samorządu, warunki dla działalności rolniczej	
kluczowe deficyty	rynek pracy / zarobki, możliwości dalszej nauki, skomunikowanie, oferta dla mieszkańców i firm, warunki prowadzenia firmy					
	dostęp do usług społecznych					
pilne przedsięwzięcia	powiązania transportowe					
	więcej dobrych miejsc pracy, oferta edukacyjna		wsparcie w zakładaniu firm			
	opieka zdrowotna				dostępność mieszkań	

Źródło: opracowanie własne

W odpowiedzi na wyniki ww. badań i ustalenia wcześniejszych prac analitycznych w trybie warsztatowym sformułowano kilka zróżnicowanych, a jednocześnie uzupełniających się wizji Pogranicza 2030, nadając im wyraziste nazwy.

³⁰ Wyniki tych trzech badań są opisane w *Raporcie diagnostycznym*.

Tabela 18. Warianty wizji Pogranicza 2030

Wizja	Charakterystyka
Sielanka	obszar prężny gospodarczo (duża liczba MŚP), bezpieczny i czysty obszar, z rozwiniętą infrastrukturą turystyczną i wysoką jakością edukacji, który się nie wyludnia (Zielone Serce Warmii i Mazur)
Lista zadań	zmodernizowany układ transportowy; nowoczesny handel; rozbudowane systemy ciepłownicze i OZE ; nowe DPSy; pełna oferta rekreacyjna nad jeziorami/rzekami; rozwinięta sieć szlaków rowerowych; gospodarstwa agroturystyczne (także kamper parki) we wszystkich dogodnych lokalizacjach (miejscowościach)
Klient w centrum	zagłębie rehabilitacyjno-lecznicze dla Polski i Europy
Hongkong	rozpoznawalny wolny obszar gospodarczy ściśle powiązany z Obwodem Królewieckim i Rosją (scenariusz mało realny po wybuchu wojny w Ukrainie)

Źródło: opracowanie własne

Wychodząc od tak sformułowanych ścieżek rozwojowych, określono różne zestawy czynników krytycznych niezbędnych dla realizacji ww. wizji Pogranicza w roku 2030. Zestawy te cechują się odmienną perspektywą (podejściem i rozłożeniem akcentów).

Tabela 19. Różne podejścia do formułowania krytycznych czynników rozwoju Pogranicza

Czynniki krytyczne z perspektywy Jastrzębia (podejście agresywne, proaktywne)
zewnętrzne środki finansowe, infrastruktura drogowa, zaplecze turystyczne, edukacja przedsiębiorcza, wsparcie dla biznesu, uzbrojenie terenów, centra logistyczne i przejścia graniczne, centra szkoleniowe, infrastruktura społeczna (seniorzy) i środowiskowa, zielona energia, system finansowania oświaty
Czynniki krytyczne z perspektywy Gołębia (podejście refleksyjne, długofalowe)
inwestycje w wiedzę, aktywizacja społeczna (redukcja uzależnienia od pomocy społecznej), nowe otwarcie w lokalnej współpracy PL-RU, srebrna gospodarka (potrzeby seniorów), zachowanie bioróżnorodności, samowystarczalność żywnościowa, zielona energia
Czynniki krytyczne z perspektywy Bociana (podejście praktyczne, selektywne)
przedsiębiorstwa społeczne i ukierunkowane na zieloną aktywność, nowe miejsca pracy, wykwalifikowana kadra (np. lekarska), zmiana pokoleniowa, transport zbiorowy, OZE, walory przyrodnicze i kulturowe dla turystyki, inwestycje drogowe, nowe lokalne formy i zasady współpracy PL-RU, inwestorzy zewnętrzni, dostęp do środków UE (preferencje)

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, wiele czynników krytycznych powtarza się niezależnie od przyjętego podejścia. Dotyczy to np. zielonej energii, powiązań transgranicznych czy specyficznych kierunków rozwoju aktywności gospodarczej. Nie stwierdzono też zasadniczych sprzeczności między ww. podejściami. Oznacza to, że partnerskie uzgodnienie strategicznych celów rozwojowych dla Pogranicza jest realne.

1.3. Wyzwania dla Pogranicza

Biorąc pod uwagę:

- 1) najważniejsze – zwłaszcza te nie w pełni wykorzystane – zasoby Pogranicza, a także najbardziej obiecujące – już przynoszące lub mogące wkrótce przynosić największe korzyści – produkty Pogranicza (patrz: punkt 1.2.1);
- 2) zidentyfikowane problemy kluczowe Pogranicza wraz z ich przyczynami (patrz: punkt 1.2.2);
- 3) zarysowane wstępnie możliwe kierunki (wizje) rozwoju Pogranicza do roku 2030, a także czynniki krytyczne niezbędne dla ich realizacji (patrz: punkt 1.2.3).

poniżej wskazano wyzwania stojące przed obszarem Pogranicza.

WYZWANIE 1.

Zapewnienie podstaw rozwoju gospodarczego w warunkach depopulacji.

nowe aktywności gospodarcze, wzmocnienie istniejących firm, więcej atrakcyjnych miejsc pracy opartych o endogenne potencjały obszaru Pogranicza

WYZWANIE 2.

Zapewnienie atrakcyjności osiedleńczej w warunkach starzejącej się populacji.

Rozwój kapitału społecznego, poprawa jakości i dostępności kluczowych usług publicznych (w tym zdrowotnych i edukacyjnych), aktywizacja społeczna, wzmocnienie integracji mieszkańców, programy prorozwojowe dla młodych

WYZWANIE 3.

Odblokowanie potencjału racjonalnego gospodarowania zasobami środowiska.

turystyka kwalifikowana, zielona energia, czysta produkcja, żywność wysokiej jakości

WYZWANIE 4.

Odwrócenie „klątwy” Żelaznej Kurtyny.

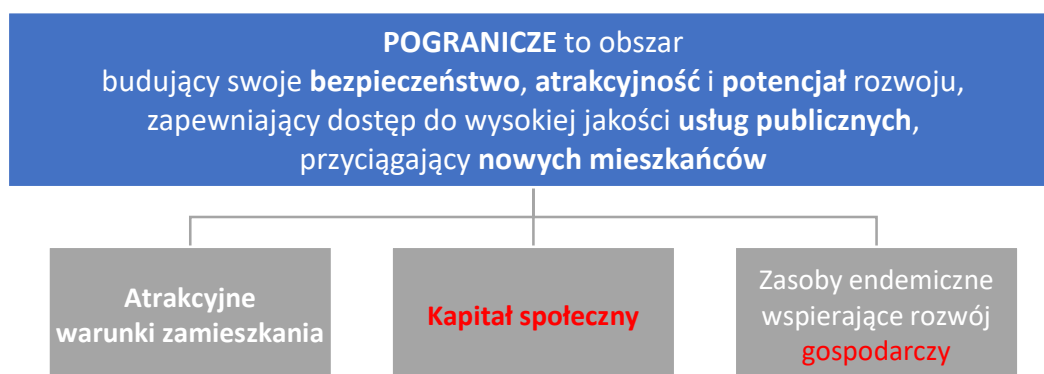
ścieżka rozwoju, w której granica z Rosją (zewnątrzna granica UE) nie będzie barierą rozwoju gospodarczego i społecznego wpływającą na postrzeganie i bezpieczeństwo obszaru

2. Cele

Na podstawie przeprowadzonych prac diagnostycznych, a także w oparciu o zdefiniowane wyzwania (patrz: punkt [1.3](#)) oraz długofalowe trendy i przewidywania dotyczące zmian istotnych uwarunkowań rozwojowych – sformułowano cel generalny i cele strategiczne dla Pogranicza w horyzoncie roku 2030 (z perspektywą do roku 2035).

Cele dla Pogranicza wpisują się w określone w *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030*³¹ cele polityki regionalnej do roku 2030. Są one również w pełni zgodne z celami regionu określonymi w dokumencie *Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego*³².

Ryc. 9. Siatka celów *Strategii*



2.1. Cel nadrzędny

Pogranicze to obszar, który buduje swoje **bezpieczeństwo**, **atrakcyjność** i **potencjał rozwoju** na dbałości o unikalne walory środowiska i dziedzictwo kulturowe, na rozwijaniu „czystych” form działalności gospodarczej, a także na kreowaniu zaawansowanych usług rehabilitacyjno-leczniczych i rozpoznawalnych produktów turystycznych. To spójny transportowo obszar, który zapewnia mieszkańcom poprawę warunków życia, dostęp do kluczowych **usług publicznych wysokiej jakości**³³. To także obszar przyciągający **nowych mieszkańców**, na którym rozwijają się różne formy aktywności obywatelskiej, a potrzeby każdego pokolenia są respektowane.

³¹ Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 września 2019 roku.

³² Dokument przyjęty przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego w dniu 18 lutego 2020 r.

³³ Usunięto z celu nadrzędnego odwołanie do małego ruchu granicznego z uwagi na sytuację geopolityczną po roku 2022

2.2. Cele strategiczne

1. Atrakcyjne warunki zamieszkania

Główny problem, na który odpowiadamy: słabnąca atrakcyjność zamieszkania.

Wynika ona m.in. z:

- a) niskiej jakości usług publicznych (w tym transport zbiorowy, opieka zdrowotna, edukacja, usługi społeczne, usługi kultury oraz dostęp do podstawowej infrastruktury);
- b) niskiego poziomu ochrony środowiska (w tym lokalnie znacząca niska emisja, nieefektywne źródła energii, słabo rozwinięte OZE, zaległości w zakresie termomodernizacji budynków i gospodarki wodno-ściekowej, niska świadomość ekologiczna mieszkańców)

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

wysokie walory środowiska; konkurencyjne ceny nieruchomości; wodna baza rekreacyjna.

Wyzwanie, do którego nawiązujemy:

1. Zapewnienie atrakcyjności osiedleńczej w warunkach starzejącej się populacji.

Obszar docelowy: cały „pas” Pogranicza.

Kierunki działań:

- a) lepszy dostęp do usług publicznych i sieci infrastrukturalnych;
- b) poprawa jakości i bezpieczeństwa środowiska
- c) wzrost mobilności;

2. **Kapitał społeczny**

Główny problem, na który odpowiadamy: niski poziom aktywności gospodarczej.

Problem ten wynika m. in. z dezintegracji społecznej tego post-PGR-owskiego obszaru (w tym deficyt liderów, **miejsc pracy i kapitału finansowego** oraz **społecznego, słabo rozwinięta** przedsiębiorczość, niski poziom wykształcenia mieszkańców, niska samoocena mieszkańców, ich skłonność do powielania złych wzorców, postawy roszczeniowe i podatność na patologie społeczne; niska świadomość dostępnych możliwości; względnie silne odprężenie migracyjne i szybkie starzenie się).

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

wielokulturowość; wysokie walory środowiska; baza rekreacyjna; rozpoznawalne imprezy kulturalne; niszczące zespoły dworsko-parkowe.

Wyzwania, do których nawiązujemy:

1. Zapewnienie atrakcyjności osiedleńczej w warunkach starzejącej się populacji.
2. Zapewnienie podstaw rozwoju gospodarczego w warunkach depopulacji.

Obszar docelowy: cały „pas” Pogranicza.

Kierunki działań:

- a) wyższe kwalifikacje i umiejętności społeczeństwa
- b) inicjatywy obywatelskie, integracja społeczna, wzmocnienie lokalnej tożsamości.
- c) wzrost liczby pracujących;

3. Zasoby endemiczne wspierające rozwój gospodarczy.

Główny problem, na który odpowiadamy:

1. Nie w pełni spożytkowany i zabezpieczony potencjał przyrodniczy.

Problem ten wynika m.in. z:

- a) braku spójnej promocji oraz słabego wykorzystanie możliwości zasobów wodnych, terenów zielonych i zabytków; braku inwestorów; deficytu i wysokich kosztów utrzymania infrastruktury; rozbieżnych potrzeb mieszkańców i turystów; zbyt silnej koncentracji na sezonie letnim;
 - b) trudności w zrównoważonym zagospodarowaniu walorów oferowanych przez duże obszary objęte różnymi formami ochrony przyrody.
2. Niski poziom aktywności gospodarczej.

Problem ten wynika m.in. z peryferyjności lokalnej gospodarki (w tym niski popyt, „szara” strefa, mała liczba firm i inwestorów, ograniczony dostęp do osób o wysokich kwalifikacjach, małe zaludnienie i wyludnianie się, niska dostępność transportowa i niedorozwinięty transport zbiorowy, słabe wykorzystanie lokalnych zasobów / przewag ekonomicznych).

Wybrane potencjały, które chcemy zmobilizować:

wysokie walory środowiska; zróżnicowana oferta turystyczna; Green Velo i inne szlaki rowerowe; regionalne produkty kulinarne; rozpoznawalne imprezy kulturalne; niszczące zespoły dworsko-parkowe; dobre warunki lokalizacji „czystej” aktywności gospodarczej; wyspecjalizowane rolnictwo i przetwórstwo żywności;

Wyzwanie, do którego nawiązujemy:

1. Odblokowanie potencjału racjonalnego gospodarowania zasobami środowiska.
2. Zapewnienie podstaw rozwoju gospodarczego w warunkach depopulacji.
3. Uwolnienie od „klątwy” zewnętrznej granicy UE

Obszar docelowy: cały „pas” Pogranicza.

Kierunki działań:

- a) nowoczesne / sieciowe produkty turystyczne;
- b) usługi srebrnej gospodarki (w tym rehabilitacyjno-lecznicze);
- c) inne aktywności gospodarcze predestynowane do rozwoju w warunkach wysokiej jakości środowiska.

2.3. Wskaźniki realizacji

Przyjęto poniższe wskaźniki realizacji celów strategicznych. Stanowią one punkt wyjścia dla działań w zakresie monitorowania i oceny realizacji Strategii.

Tabela 20. Tabela wskaźników rezultatu strategicznego.

Wskaźnik	Miara	Wartość bazowa (2019)	Stan docelowy (2030)	Źródło danych	Częstość pomiaru
Cel strategiczny 1: Atrakcyjne warunki zamieszkania					
Ludność ogółem	osoby	48 085	> 46 000	GUS, MRL	roczna
Ludność w wieku produkcyjnym do ludności ogółem	%	63,36	> 63,00		
Napływ migracyjny ogółem	osoby	620	> 600		
Cel strategiczny 2: Aktywna wspólnota samorządowa					
Korzystający ze środowiskowej pomocy społecznej na 1000 mieszkańców	osoby	144	< 100	GUS, MRL	roczna
Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców	liczba	2,87	> 3,5		
Cel strategiczny 3: Wspierające rozwój zasoby endemiczne					
Podatnicy osiągający dochody z tytułu stosunku pracy	osoby	12 399	> 13 500	POLTAX, GUS, MRL	co 2 lata
Podatnicy osiągający dochody z tytułu działalności gospodarczej	osoby	1 350	> 1 500		
Podmioty gospodarcze w wybranych sekcjach PKD (I, R, Q) ³⁵	liczba	236	> 275		

Źródło: opracowanie własne

3. Projekty

3.1. Projekty strategiczne

W pierwotnej wersji Strategii zidentyfikowano dla Pogranicza trzy projekty strategiczne, których realizacja w dłuższej perspektywie znacząco przyczyni się do realizacji celów Strategii. W związku z aktualizacją strategii zweryfikowano cele i zakres w/w projektów. W ramach projektu „Magnetyczne Pogranicze”, uwzględniono założenia projektu o nazwie „Akcelerator Idei”, będącego wiodącym projektem strategicznym Partnerstwa Węgorzewskiego.

Tym samym w ramach strategii zaktualizowano wiązkę trzech projektów, które są podstawowym (obok działań SWSP o charakterze integrującym obszar i budujących wspólnotę samorządową) narzędziem realizacji celów strategii.

Nadano im następujące nazwy:

1. *MAGNETYCZNE POGRANICZE – AKCELERATOR IDEI*
2. *ZIELONE POGRANICZE*
3. *BEZPIECZNE I AKTYWNE POGRANICZE*

Projekty strategiczne będą przygotowane i realizowane w partnerstwie (wszystkich/większości) gmin Pogranicza, z naciskiem na kompleksowe i długofalowe podejście do rozwiązywania adresowanych problemów. Przyjmą one postać pakietów powiązanych i skoordynowanych przedsięwzięć obejmujących m.in. inwestycje, działania organizacyjne, czy tzw. elementy miękkie. Ich realizacja zostanie więc docelowo podzielona na mniejsze zadania (projekty) finansowane z różnych źródeł.

Efekty realizacji projektów strategicznych będą oddziaływać co najmniej w skali ponadgminnej, łącząc w sobie wymiar społeczno-gospodarczy oraz środowiskowo-przestrzenny. Projekty te są wzajemnie powiązane, co dodatkowo wzmocni ich wpływ. Dostrzegalna jest też ich komplementarność (synergia) względem innych ważnych – zrealizowanych lub będących w realizacji/przygotowaniu – przedsięwzięć.

Dodatkowo, w koncepcjach projektów strategicznych można dostrzec dążenie do poprawy jakości i efektywności dostarczanych lokalnej wspólnocie usług publicznych, a także dbałość o wzmocnienie i utrwalenie bazy podatkowej (dochodów własnych) samorządów Pogranicza.

Przedstawione poniżej opisy są szkicami. Opisy te będą wszechstronnie uzupełniane i weryfikowane podczas analiz wykonalności, m. in. w zakresie doboru i określenia wartości wskaźników. Nie można zatem wykluczyć, że liczba, zakres czy formuła realizacji projektów strategicznych ulegnie zmianie.

Projekt strategiczny 1: MAGNETYCZNE POGRANICZE – AKCELERATOR IDEI

IDEA / GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PROJEKTU

Pogranicze 2030: przyciąga siłą więzi społecznych, kreatywności mieszkańców i wspólną tożsamością obszaru.

UZASADNIENIE REALIZACJI PROJEKTU

Pogranicze i jego mieszkańcy potrzebują:

1. Zwiększenia aktywności społecznej i zawodowej oraz uwolnienia kreatywności dzieci, młodzieży i dorosłych (szczególnie kobiet prowadzących gospodarstwa domowe i osób nieaktywnych zawodowo oraz seniorów).
2. Lepszego wykorzystania potencjału lokalnych liderów: społeczników, organizacji pozarządowych, ludzi kultury oraz „zwykłych” mieszkańców dla budowy więzi społecznych i tożsamości obszaru, bazujących na „starym” (przedwojennym) i nowym (powojennym) dziedzictwie kulturowym Pogranicza.
3. Przemyślanego zagospodarowania zasobów lokalnego dziedzictwa kultury (w tym świetlic, domów kultury, dawnych szkół i zabytków materialnych oraz niematerialnych - tradycji, folkloru, zawodów i produktów, w tym kulinarnych) pod funkcje edukacyjno-kulturalne, społeczne, turystyczne, rekreacyjne i usługowe.

KLUCZOWE KOMPONENTY

1. Wypracowanie systemowego modelu edukacji osób dorosłych oraz seniorów na bazie Uniwersytetu Ludowego Pogranicza, posiadającego szeroką ofertę szkoleniową i edukacyjną oraz pełniącego także rolę centrum wsparcia organizacji pozarządowych i wolontariatu dla całego obszaru Pogranicza.
2. Uruchomienie systemowych rozwiązań w zakresie szkoleń i doradztwa dla dzieci i młodzieży, szczególnie w zakresie kreatywności i przedsiębiorczości (szkoła liderów), uzupełniających ofertę szkolną (edukacyjną).
3. Wdrożenie działań na rzecz systemowego wsparcia przedsiębiorczości i działalności obywatelskiej na obszarze Pogranicza w oparciu o sieć lokalnych ośrodków doradczych i akceleratorów rozwoju.
4. Wsparcie rozwoju przedsiębiorstw społecznych i spółdzielni socjalnych w obszarze odtwarzania ginących zawodów/tradycji oraz budowy sieci samopomocy, w tym sklepów socjalnych oraz propagowania gospodarki o obiegu zamkniętym m.in. dzięki punktom nadawania „drugiego życia” produktom.

OKRES REALIZACJI PROJEKTU

- faza przygotowawcza: lata 2022-2023; - faza zasadnicza: lata 2024-2030.

OCZEKIWANE EFEKTY PROJEKTU

1. Poprawa jakości i poszerzenie oferty kulturalno-edukacyjnej dla dzieci, młodzieży, osób dorosłych i seniorów.
2. Poszerzenie wiedzy i umiejętności oraz zwiększenie postaw proaktywnych i przedsiębiorczych wśród mieszkańców Pogranicza, m. in. dzięki międzypokoleniowemu transferowi wiedzy i doświadczeń.
3. Poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej dzięki wykreowaniu nowych usług i produktów, bazujących potencjale endogennym Pogranicza (walory przyrodnicze i kulturowe, tradycje, kulinaria).
4. Zwiększenie wśród mieszkańców Pogranicza poczucia dumy i tożsamości lokalnej dzięki odtwarzaniu dawnych tradycji, zwyczajów i produktów oraz poprawie świadomości historii oraz kultury obszaru.

DZIAŁANIA OPERACYJNE ZAPLANOWANE NA LATA 2024-2027

1. Projekt strategiczny „Młodzi Kreatywni” realizowany przy wsparciu środków FEWiM w ramach Porozumienia Terytorialnego z Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego: działania wspierające postawy przedsiębiorcze i rozwój umiejętności dzieci oraz młodzieży, uzupełniający ofertę edukacyjną (lata 2024-2027).
2. Projekt strategiczny „Uniwersytet Ludowy Pogranicza” realizowany przy wsparciu środków FEWiM w ramach Porozumienia Terytorialnego z Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego: działania wspierające rozwój umiejętności osób dorosłych, w tym nabywanie nowych kwalifikacji zawodowych (lata 2024-2027).

Projekt strategiczny 2: ZIELONE POGRANICZE

IDEA PROJEKTU

Pogranicze 2030: zeroemisyjne, bezpieczne energetycznie oraz posiadające czyste powietrze, wodę i energię.

UZASADNIENIE REALIZACJI PROJEKTU

Pogranicze i jego mieszkańcy potrzebują:

1. Redukcji emisji gazów cieplarnianych, poprawy jakości powietrza (ograniczenie niskiej emisji) oraz ograniczenia śladu węglowego sektora mieszkaniowego, gospodarki rolnej oraz lokalnego przemysłu.
2. Zwiększenia niezależności energetycznej i rozwoju energetyki obywatelskiej, co zwiększy bezpieczeństwo energetyczne mieszkańców i ograniczy ubóstwo energetyczne, dając też „zielone filary” lokalnej gospodarce.
3. Opracowania systemowych i długofalowych rozwiązań pozwalających na wyeliminowanie nieoczyszczonych lub niewłaściwie oczyszczonych ścieków komunalnych oraz zapewnienia lepszego dostępu do wody pitnej i ochrony jej zasobów, jak też zapobiegania i dostosowywania się do zmian klimatycznych.
4. Poprawy lokalnej infrastruktury drogowej, zwiększenia bezpieczeństwa użytkowników ruchu drogowego i podniesienia jakości komunikacji publicznej, zapewniającej mieszkańcom dostęp do kluczowych usług.

KLUCZOWE KOMPONENTY

1. Poprawa efektywności energetycznej i wyposażenie w instalacje OZE budynków użyteczności publicznej oraz budynków mieszkalnych (jedno- i wielorodzinnych), jak też rozwój indywidualnych i zbiorczych ekologicznych/niskoemisyjnych systemów ogrzewania opartych o OZE i kogenerację.
2. Budowa lokalnych wspólnot energetycznych i zwiększanie niezależności energetycznej obszaru w oparciu o instalacje OZE i zasoby endogenne, w tym rozwój zeroemisyjnych gospodarstw rolnych.
3. Wymiana oświetlenia zewnętrznego na energooszczędne i ograniczające zanieczyszczenie światłem.
4. Planowanie, modernizacja i rozbudowa infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach cennych przyrodniczo oraz podatnych na antropopresję i urbanizację.
5. Rozwój niskoemisyjnego transportu zbiorowego, modernizacja lokalnej infrastruktury drogowej oraz budowa dróg dla rowerów oraz chodników wzdłuż dróg publicznych.

OKRES REALIZACJI PROJEKTU

- faza przygotowawcza: lata 2022-2023; - faza zasadnicza: lata 2024-2030.

OCZEKIWANE EFEKTY PROJEKTU

1. Poprawa stanu środowiska na Pograniczu (w szczególności parametrów jakości powietrza i wody).
2. Zwiększenie udziału zużycia „zielonej” energii, pochodzącej z lokalnych źródeł OZE / kogeneracji w bilansie energetycznym obszaru jak też wzrost niezależności i samowystarczalności energetycznej oraz ograniczenie kosztów zakupu ogrzewania i energii w strukturze wydatków mieszkańców, przedsiębiorców i sektora publicznego na Pograniczu.
3. Ograniczenie wpływu zmian klimatycznych na środowisko przyrodnicze, gospodarkę i społeczeństwo obszaru.
4. Zwiększenie bezpieczeństwa i komfortu użytkowników ruchu drogowego, w tym pieszych i rowerzystów.
5. Wzrost udziału komunikacji publicznej w strukturze przewozów lokalnych.
6. Poprawa warunków życia i atrakcyjności osiedleńczej oraz poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze Pogranicza

DZIAŁANIA OPERACYJNE ZAPLANOWANE NA LATA 2024-2027

1. Projekt strategiczny „Zielone Pogranicze” realizowany przy wsparciu środków FEWiM w ramach Porozumienia Terytorialnego z Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego: termomodernizacja i wyposażenie w instalacje OZE budynków użyteczności publicznej na obszarze Pogranicza (lata 2024-2027).

Projekt strategiczny 3: BEZPIECZNE I AKTYWNE POGRANICZE

IDEA / GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PROJEKTU

Pogranicze 2030: bezpieczna i atrakcyjna kraina dla gości i mieszkańców - niezależnie od ich wieku, stanu zdrowia i statusu majątkowego, będąca celem wyjazdów turystycznych oraz enklawą „srebrnej gospodarki”.

UZASADNIENIE REALIZACJI PROJEKTU

Pogranicze potrzebuje:

1. Zintegrowanej oferty turystycznej opartej o zasoby endogenne (potencjał przyrodniczy i kulturowy obszaru), kompleksowe, atrakcyjne i unikalne produkty turystyczne oraz długofalową strategię marketingową.
2. Poprawy codziennego komfortu i bezpieczeństwa życia dla seniorów, wymagających wysokiej jakości opieki medycznej oraz wsparcia w bieżącym funkcjonowaniu, rehabilitacji i dedykowanej oferty spędzania czasu.
3. Długofalowej koncepcji zagospodarowania zabytków kultury materialnej oraz lepszego wykorzystania istniejącego potencjału przyrodniczego, jak też oferty turystyki aktywnej (np. szlaku Green Velo).
4. Wzrostu aktywności i współpracy lokalnych przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i sektora publicznego w zakresie rozwoju usług i produktów turystycznych i rekreacyjnych oraz przemysłu czasu wolnego (zintegrowanego z ofertą „srebrnej gospodarki” np. w obszarze turystyki zdrowotnej).

KLUCZOWE KOMPONENTY

1. Integracja i koordynacja oferty turystycznej, rekreacyjnej i przemysłu „czasu wolnego” opartego o istniejące, nie w pełni wykorzystane / zagospodarowane zasoby przyrodnicze i kulturowe obszaru Pogranicza.
2. Stworzenie warunków do rozwoju oferty usług dla seniorów (m. in. w oparciu o możliwości rozwoju turystyki zdrowotnej, rehabilitacji i „zdrowego” wypoczynku, wypoczynek rodzinny, turystykę aktywną i ekoturystykę).
3. Budowa wspólnej marki i oferty turystycznej i rekreacyjnej Pogranicza dla różnych grup odbiorców z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacji marketingowej oraz długofalowej strategii.

OKRES REALIZACJI PROJEKTU

- faza przygotowawcza: lata 2022-2024; - faza zasadnicza: lata 2025-2030.

OCZEKIWANE EFEKTY PROJEKTU

1. Integracja i koordynacja lokalnej oferty usług turystycznych, rekreacyjnych i usług „czasu wolnego”.
2. Wykreowanie atrakcyjnej i rozpoznawalnej w kraju i na świecie turystycznej marki obszaru Pogranicza.
3. Utworzenie wiązki konkurencyjnych, atrakcyjnych produktów turystycznych dedykowanych różnym grupom odbiorców docelowych, w szczególności turystyce rodzinnej, aktywnej, ekoturystyce i „srebrnej turystyce”.
4. Rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych w sektorze usługowym (turystycznym i opieki nad seniorami).

DZIAŁANIA OPERACYJNE ZAPLANOWANE NA LATA 2024-2027

1. Projekt strategiczny „Aktywnie przez Pogranicze – poprawa jakości infrastruktury szlaku Green Velo w województwie warmińsko-mazurskim” realizowany jako szereg przedsięwzięć (projektów) komplementarnych, finansowanych m. in. z programów INTERREG Polska-Litwa, Interreg Południowy Bałtyk, Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-27, FEWiM 2021-2027.

3.2. Projekty uzupełniające

Przewiduje się możliwość ich identyfikacji na etapie aktualizacji niniejszej Strategii oraz wsparcia poprzez mechanizm identyfikacji/inkubacji (tzw. *project pipeline*).

4. Struktura i mechanizmy zarządzania

Stowarzyszenie odpowiada za długofalowe planowanie i programowanie rozwoju na obszarze **Pogranicza polsko-rosyjskiego, promuje ten obszar i reprezentuje interesy samorządów Pogranicza na zewnątrz**. Takie rozwiązanie znacząco zwiększa szanse m.in. na skuteczne przełamywanie wspólnych problemów i osiągnięcie wspólnych celów rozwojowych, przygotowanie i realizację wspólnych przedsięwzięć zmniejszających dystans do bardziej rozwiniętych obszarów (efekt skali / poprawa efektywności) oraz zabieganie o zewnętrzne wsparcie rozwojowe (w tym finansowanie projektów, granty i dotacje).

Realizacja przedstawionych poniżej rozwiązań jest zapisana w Statucie Stowarzyszenia, jednak w dłuższej perspektywie wymaga podjęcia działań na kilku płaszczyznach:

- a) wspólnej dla samorządów członkowskich (obecnych członków Stowarzyszenia);
- b) wspólnej dla całego obszaru Pogranicza (rozumianego jako 5 przygranicznych powiatów województwa warmińsko-mazurskiego), a tym samym poszerzenia liczby członków Stowarzyszenia;
- c) obejmującej poszczególne obszary funkcjonalne (powiaty lub ośrodki miejskie z obszarami bezpośredniego ciążenia), wchodzące w skład potencjalnego OSI Pogranicze, których delimitacja może być np. przedmiotem strategii ponadlokalnej.

4.1. Struktura zarządzania

Podmiotami zaangażowanymi w realizację *Strategii* są następujące organy Stowarzyszenia: Walne Zgromadzenie Członków (WZC), Zarząd Stowarzyszenia (ZS) oraz Rada Programowa (RP). **Poza tym istotną rolę odegrają: Biuro Stowarzyszenia (BS) i zespoły projektowe (ZP) i opiekunowie projektów strategicznych (OPS).**

4.1.1. Podział kompetencji

Walne Zgromadzenie Członków podejmuje kluczowe decyzje związane z realizacją *Strategii*. Oznacza to, że WZC będzie przede wszystkim:

- a) wytyczać i nadzorować długofalowe cele rozwoju **Stowarzyszenia**;
- b) **wskazywać** strategiczne dla Pogranicza przedsięwzięcia rozwojowe;
- c) określać docelowe źródła finansowego wsparcia dla ww. przedsięwzięć;
- d) budować płaszczyznę współpracy samorządów **Stowarzyszenia** z szerokim spektrum Interesariuszy *Strategii* (**na obszarze Pogranicza i poza nim**);

e) zapewniać możliwość wymiany doświadczeń w ramach **Stowarzyszenia** i poza nim.

Za bieżącą realizację *Strategii* – w oparciu o kierunkowe decyzje WZC – odpowiada Biuro Stowarzyszenia, nadzorowane przez Zarząd Stowarzyszenia. BS będzie centrum koordynacji działań i wymiany informacji związanych z realizacją *Strategii*³⁴.

W trakcie realizacji i podczas modyfikacji *Strategii* niezbędne jest funkcjonowanie trwałego mechanizmu umożliwiającego aktywne włączenie szeregu Interesariuszy. Będą oni reprezentować przede wszystkim mieszkańców i organizacje obywatelskie, sektor gospodarczy, lokalne media oraz inne ważne instytucje życia publicznego na Pograniczu. Ich przedstawiciele, w tym liderzy opinii i autorytety lokalne, skupią się w Radzie Programowej, która odegra rolę opiniodawczo-doradczą dla WZC w sprawach związanych z realizacją *Strategii*. Rada będzie też proponować (inicjować) zmiany w *Strategii* lub mechanizmach jej realizacji, a także uruchomienie nowych przedsięwzięć o strategicznym (długofalowym) znaczeniu dla Pogranicza.

4.1.2. Bieżące zarządzanie

Kluczową rolę w bieżącym zarządzaniu realizacją *Strategii*, w tym we wdrażaniu strategicznych przedsięwzięć rozwojowych, odegra BS. Jego zadania obejmą głównie:

- a) przygotowanie i **realizacja rocznych planów działań Stowarzyszenia**,
- b) przygotowanie **wspólnych projektów na rzecz Pogranicza i członków Stowarzyszenia**, aplikowanie o środki zewnętrzne na ich realizację, a także koordynację realizacji tych projektów przez **Stowarzyszenie i samorządy Pogranicza**,
- c) podejmowanie regularnych działań na rzecz budowania wizerunku Pogranicza, a także lobbowanie na rzecz realizacji wspólnych interesów **Stowarzyszenia**;
- d) prowadzenie bieżącej współpracy ze wszystkimi grupami Interesariuszy *Strategii*.

Wykonując powierzone zadania, BS będzie współpracować z osobami wyznaczonymi na stałe do kontaktu przez poszczególnych członków Stowarzyszenia.

W związku z realizacją wspólnych (partnerskich) projektów tworzone będą zespoły projektowe złożone z przedstawicieli BS i uczestniczących samorządów - członków

³⁴ BRS powinno składać się z koordynatora (dyrektora) oraz opiekunów projektów strategicznych stowarzyszenia (w roku 2024 w liczbie 4 osób, po jednym na każdy z projektów strategicznych objętych Porozumieniem Terytorialnym z Samorządem Województwa), a także doradców strategicznych (wspierających przygotowanie kolejnych projektów pozostałe długofalowe działania strategiczne Stowarzyszenia). Dodatkowo konieczne jest także pozyskanie specjalistycznych usług – prawnych, księgowych, informatycznych, bezpieczeństwa danych osobowych, zapewniających funkcjonowanie organizacji. Koszty funkcjonowania BRS powinny pochodzić zarówno ze składek członków SWMGP (zwłaszcza na początku), **ew. środków z działalności statutowej i darowizn**, a także – docelowo być może w największym stopniu – ze źródeł zewnętrznych (obsługa realizowanych projektów).

Stowarzyszenia, a także innych podmiotów zaangażowanych w te projekty. Koordynatorami zespołów projektowych będą **opiekunowie projektów strategicznych**.

4.2. Kluczowe mechanizmy decyzyjne

4.2.1. Aktualizacja *Strategii*

Co najmniej raz na 2 lata *Strategia* będzie przedmiotem pogłębionej refleksji (oceny, przeglądu) ze strony WZC wspartego w tym zakresie przez Radę Programową. W efekcie może zapaść decyzja o modyfikacji/aktualizacji *Strategii*.³⁵

Niezależnie od tego, aktualizacja *Strategii* może zostać uruchomiona decyzją WZC na uzasadniony wniosek Zarządu lub Rady Programowej.

Każda decyzja o aktualizacji *Strategii* powinna określać ramowy harmonogram aktualizacji, a także tryb organizacji prac, w tym źródła ich finansowania.

4.2.2. Rozszerzenie lub rezygnacja z Partnerstwa

Realizacja *Strategii* może oznaczać uzasadnioną potrzebę rozszerzenia składu członków **Stowarzyszenia**. Decyzję w tym zakresie podejmuje WZC na wniosek zainteresowanego podmiotu.

Niektóre przedsięwzięcia strategiczne dla Pogranicza mogą wymagać ścisłej współpracy i koordynacji działań w podmiotami, które nie należą do **Stowarzyszenia**. W tej sytuacji przedstawiciele tych podmiotów będą włączani do właściwych zespołów projektowych.

Ewentualna rezygnacja z udziału w **Stowarzyszeniu** powinna być poprzedzona ogłoszeniem tego zamiaru przez zainteresowanego członka z co najmniej 3-miesięcznym wyprzedzeniem. Rezygnacja nie powinna nieść za sobą negatywnych skutków dla wcześniej uruchomionych strategicznych przedsięwzięć rozwojowych. **Statut określa też warunki pozbawienia członkostwa w Stowarzyszeniu, jak też ew. procedurę odwoławczą.**

4.2.3. Angażowanie Interesariuszy

Oprócz regularnego funkcjonowania Rady Programowej uruchamiane będą mniej zinstytucjonalizowane (elastyczniejsze, bardziej interaktywne i otwarte / partycypacyjne) formy zaangażowania Interesariuszy – w tym m.in. mieszkańców, liderów lokalnych, właścicieli firm – w dyskusję oraz w podejmowanie istotnych dla

³⁵ Pierwsza aktualizacja opracowanej w roku 2021 *Strategii* została dokonana w roku 2023, a zaktualizowany dokument został przyjęty przez WZC w dniu 18 stycznia 2024 r.

całego Pogranicza decyzji, w tym w realizację i ocenę postępu *Strategii* (patrz: punkt 7.2).

4.2.4. Panel samorządowy

Bez względu na ilość i kształt realizowanych projektów w system realizacji strategii wbudowany będzie mechanizm tzw. panelu samorządowego. Jest to proces edukacyjny kierowany przede wszystkim do pracowników urzędów oraz radnych samorządów Pogranicza, a także do interesariuszy.

Jego formuła jest inspirowana sposobem organizowania paneli obywatelskich.

Celem panelu samorządowego jest podnoszenie kompetencji, kształtowanie umiejętności, przekazywanie wiedzy, zapewnianie inspiracji oraz wypracowywanie praktycznych rozwiązań, będących odpowiedzią na kluczowe wyzwania, przed którymi stoi Pogranicze.

Panel obejmie część edukacyjną (w tym spotkania z ekspertami), jak również część deliberacyjną, w ramach której wypracowywane są konkretne rozwiązania (w tym średnio- i długofalowe plany działań w danych obszarach).

Przykładami wyzwań, które warto zaadresować przy użyciu metody panelu samorządowego są z pewnością:

- a) plan osiągnięcia neutralności klimatycznej (zeroemisyjności) przez Pogranicze;
- b) zarządzanie zmianą w sposobie funkcjonowania szkół oraz nadawanie im nowej roli względem społeczności Pogranicza.

5. Monitorowanie i ocena

5.1. Monitorowanie

Bieżące monitorowanie postępów realizacji *Strategii* będzie prowadzone przez BS.

Do końca II kwartału 2024 roku BS opracuje pierwszy roczny *Raport o stanie realizacji Strategii (lata 2021-2023)*. Zarząd Stowarzyszenia określi parametry *Raportu*, m.in.

- a) zakres merytoryczny;
- b) szczegółowe wskaźniki i sposób pozyskania danych³⁶;
- c) podmioty współpracujące na poziomie projektów strategicznych i gmin;
- d) budżet (jeśli niezbędny).

Raporty roczne obejmą – jako warunek minimum – następujące elementy:

- a) zaobserwowane zmiany społeczno-gospodarcze na Pograniczu;
- b) zidentyfikowane (nowe) uwarunkowania zewnętrzne rozwoju Pogranicza;
- c) analiza zmian wartości wskaźników realizacji celów strategicznych;
- d) analiza (finansowego i rzeczowego) postępu realizacji projektów strategicznych, w tym dostrzeżonych problemów wdrożeniowych.

W celu uniknięcia nieefektywnej pracy oraz dla upowszechnienia dobrych wzorców na poziomie *Stowarzyszenia*, przy tworzeniu *Raportów* rocznych stosowane będą standardy i wymogi instytucji zapewniających finansowe wsparcie realizacji projektów strategicznych na Pograniczu.

Raporty roczne będą przedmiotem debaty (refleksji) z udziałem WZC, Rady Programowej, a także (w miarę możliwości) innych Interesariuszy.

Płynące z tych *Raportów* i ww. debaty wnioski mogą posłużyć do uruchomienia działań ewaluacyjnych (patrz: punkt 5.2) lub też być podstawą do zmiany mechanizmów realizacji *Strategii*, czy też do modyfikacji zakresu i sposobu realizacji projektów strategicznych na Pograniczu.

³⁶ Punktem wyjścia będą tu wskaźniki realizacji określone w pkt. 2.3.

5.2. Ocena

Realizacja *Strategii* będzie podlegała okresowej ewaluacji (zobiektywizowanej ocenie) z punktu widzenia osiągniętych efektów oraz mechanizmów zarządzania.

Działania (w tym badania) ewaluacyjne dostarczą rzetelnych i użytecznych informacji (w tym wyjaśnień), a także wniosków i rekomendacji dotyczących m.in.:

- weryfikacji przyjętych w *Strategii* celów lub kierunków działań;
- modyfikacji stosowanych mechanizmów i narzędzi realizacji *Strategii*;
- modyfikacji, zaniechania lub uruchomienia nowych projektów strategicznych;
- aktualizacji *Strategii*.

Ocena będzie zasadniczo prowadzona z wykorzystaniem sześciu kryteriów:

- 1) skuteczność (stopień realizacji przyjętych celów oraz mechanizmów realizacji);
- 2) efektywność (relacja: nakład-efekt);
- 3) trafność (adekwatności celów i narzędzi wobec zdiagnozowanych problemów);
- 4) oddziaływanie (skala i siła wpływu)
- 5) trwałość (ciągłości efektów);
- 6) użyteczność (odpowiedź na rzeczywiste potrzeby).

Ocena będzie zasadniczo dokonywana:

- a) siłami własnymi Stowarzyszenia (BS) – w przypadku ocen operacyjnych (bieżących);
- b) siłami ekspertów zewnętrznych – w przypadku ocen podsumowujących (strategicznych) – wykonywanych co 2 lata (patrz: punkt 4.2.1).

Decyzje o uruchomieniu ewaluacji będzie podejmował Zarząd SWMGP. Inicjatorem ewaluacji może być także WZC lub Rada Programowa.

Rekomendacje wynikające z ewaluacji są prezentowane przez Zarząd na forum WZC wraz z informacją o sposobie ich wykorzystania (przyczynach niewykorzystania).

Budżet działań ewaluacyjnych będzie określany corocznie, począwszy od roku 2024.

6. Źródła finansowania

Realizacja Strategii będzie finansowana z wielu źródeł. Poniżej opisano najważniejsze, zakładając że ich katalog oraz zakres oferowanych możliwości będzie dynamicznie zmieniał się w czasie, np. z uwagi na trwające (i być może przedłużające się) negocjacje programów europejskich.

6.1. Założenia i informacje ogólne

Kluczowymi źródłami finansowania *Strategii* będą instrumenty funkcjonujące w ramach różnych polityk UE. Najważniejszą rolę odegrają tu Polityka Spójności UE, Wspólna Polityka Rybołówstwa, Wspólna Polityka Rolna oraz *Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększenia Odporności* w ramach Europejskiego Planu Odbudowy (KPO).

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

Przy realizacji *Strategii* możliwe będzie wykorzystanie środków EFRR, EFS+, FS oraz EFMRA. Będą one dostępne dla Pogranicza w ramach następujących programów³⁷:

- 1) *Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur (FEWiM)* ze wstępną alokacją na poziomie 1.297 mln EUR (EFRR) i 434 mln EUR (EFS+);
- 2) *Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej (FEPW)* ze wstępną alokacją na poziomie 2.508 mln EUR (EFRR);
- 3) następca *Programu Operacyjnego Ryby* ze wstępną alokacją na poziomie 512 mln EUR (EFMRA);
- 4) Programy współpracy transgranicznej *INTERREG*³⁸

Szczególnie duży wpływ na realne możliwości uzyskania finansowego wsparcia oraz skoordynowanej realizacji Strategii będą miały zasady funkcjonowania oraz

³⁷ Wartości pochodzą z projektu *Umowy Partnerstwa* z lipca 2021 roku.

³⁸ Z uwagi na sytuację geopolityczną, pierwotnie zakładane fundusze na współpracę z Rosją zostały przeniesione do innych programów **INTERREG – w tym „Polska-Litwa” oraz „Południowy Bałtyk”**.

finansowe rozmiary tzw. innego instrumentu terytorialnego³⁹ w ramach FEWiM.

Inne **programy unijne**, które mogą ewentualnie wesprzeć realizację Strategii to:

- 1) Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG)
- 2) Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko (FEnIKS)
- 3) Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC)
- 4) Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS)

Przygotowywany przez rząd **Plan strategiczny Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027** będzie w ramach tzw. II filara wspierać wszechstronny rozwój obszarów wiejskich. Na ten cel planuje się przeznaczyć w skali całej Polski kwotę 4.686 mln EUR ze środków *Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)*⁴⁰. Należy założyć, że część tych środków mogłaby być ukierunkowana na realizację *Strategii*, tym bardziej, że praktycznie wszystkie gminy Pogranicza to obszary wiejskie z istotnym znaczeniem rolnictwa.

Wśród potencjalnych zewnętrznych źródeł finansowania *Strategii* należy także wyróżnić **Krajowy Plan Odbudowy** (KPO) przygotowywany przez rząd na podstawie ogłoszonego w maju 2020 r. Europejskiego Planu Odbudowy. Dzięki zawartemu w nim *Instrumentowi na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności* Polska może skorzystać w sumie z 58,1 mld euro, w tym zwłaszcza ze środków bezzwrotnych w kwocie ok. 23,9 mld EUR⁴¹.

Oprócz ww. źródeł i instrumentów finansowania jako źródła finansowania Strategii należy brać pod uwagę także różnorodne programy krajowe (np. *Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych*, *Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg Samorządowych*, *Program Inwestycji Strategicznych*) i regionalne oraz środki własne – nie tylko wykorzystywane jako wkład własny do projektów wspieranych środkami zewnętrznymi.

Na wnikliwą uwagę zasługują także możliwości stwarzane przez środki prywatne, którymi dysponują instytucje finansowe (np. w formie kredytów) i inni inwestorzy instytucjonalni (zainteresowani np. udziałem w przedsięwzięciach typu PPP).

³⁹ Został on określony w artykułach 28 i 29 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. (tzw. rozporządzenia ogólnego).

⁴⁰ Wartość pochodzi z projektu *Planu strategicznego* z lipca 2021 roku.

⁴¹ Wartości pochodzą z projektu *KPO* z 30 kwietnia 2021 roku.

6.2. Źródła finansowania projektów

W związku z ich złożoną i wielowymiarową konstrukcją wszystkie projekty strategiczne będą finansowane z wielu często niezależnych od siebie źródeł uruchamianych w różnym czasie i na różnych zasadach. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem sukcesu będzie skuteczna koordynacja działań związanych z realizacją wielu przedsięwzięć częściowych (komponentów) składających się na każdy z projektów strategicznych.

Poniższa tabela stanowi wstępną próbę przypisania ewentualnych źródeł finansowania do poszczególnych komponentów projektów strategicznych⁴².

Tabela 21. Projekty strategiczne Pogranicza i ich źródła finansowania.

Projekt strategiczny	Kluczowe komponenty (projekty)	Źródła finansowania projektów	
		Zakontraktowane	Pozostałe
Magnetyczne Pogranicze – Akcelerator Idei	UNIwersytet Ludowy Pogranicza	FEWiM 2021-2027 Kwota 755.555 EUR	KPO EFRROW / EFMRA INTERREG FEPW
	MŁODZI KREATYWNII	FEWiM 2021-2027 Kwota 3.211.111 EUR	
	USŁUGI SPOŁECZNE BLIŻEJ MIESZKAŃCÓW	FEWiM 2021-2027 Kwota 1.700.000 EUR	
	Pozostałe inicjatywy i projekty edukacyjno-społeczno - kulturowe	-	
Zielone Pogranicze	ZIELONE POGRANICZE (termomodernizacja)	FEWiM 2021-2027 Kwota 14.110.000 EUR	KPO Programy rządowe FEPW FENiKS EFRROW / EFMRA INTERREG
	Pozostałe inicjatywy i projekty (w tym OZE)	-	
Bezpieczne i aktywne Pogranicze	Aktywnie przez Pogranicze – poprawa jakości infrastruktury szlaku Green Velo w województwie warmińsko-mazurskim	-	FEWiM FEPW EFRROW KPO FENG INTERREG
	Pozostałe inicjatywy i projekty	-	

Źródło: opracowanie własne

⁴² Punktem wyjścia do opracowania niniejszej tabeli jest Porozumienie Terytorialne z Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego, którego podpisanie w roku 2024 zapewniło Stowarzyszeniu wsparcie finansowej i preferencje dla czterech projektów strategicznych w ramach programu FEWiM 2021-27 na łączną kwotę do 19.776.666 EUR. Zestawienie nie wyczerpuje możliwości finansowania kolejnych projektów z innych źródeł i programów po roku 2024.

7. Zaangażowanie Partnerów

Przygotowanie, realizacja oraz **aktualizacja Strategii** zakłada współuczestnictwo **lokalnych** Interesariuszy. Są wśród nich m.in. przedstawiciele biznesu, organizacji pozarządowych, i mediów, a także **liderzy opinii lokalnej**.

Jednym z kanałów informowania i zbierania poglądów (pomysłów) Interesariuszy są **media elektroniczne**. Dlatego też **Stowarzyszenie** uruchomiło m.in.:

- a) stronę internetową (<https://pograniczewm.pl>)
- b) profil Facebook (<https://www.facebook.com/PograniczeWM>)

Innym istotnym kanałem współpracy jest tzw. **Grupa Referencyjna** złożona ze 122 osób z całego Pogranicza, zaproszonych przez Radę Partnerstwa do bieżącego śledzenia i komentowania prac diagnostycznych, jak i koncepcyjnych. Oczekuje się, że grupa ta będzie (jeszcze bardziej niż dotąd) zaangażowana w śledzenie i ocenę postępów, a także bezpośrednią realizację samej Strategii⁴³.

7.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania

Udział interesariuszy **przy tworzeniu i aktualizacji** Strategii był znaczący. Istotną składową **fazy diagnostycznej** były trzy badania społeczne angażujące różne grupy respondentów. I tak: w ogólnym badaniu opinii nt. Pogranicza wzięło udział 980 mieszkańców obszaru, zaś w badaniu zbierającym opinię lokalnych liderów uczestniczyło 39 osób, natomiast w badaniu opinii młodzieży Pogranicza swoimi poglądami podzieliło się 337 uczniów ostatnich klas szkół średnich z tego obszaru. Poza tym, Raport diagnostyczny był przedmiotem konsultacji internetowych, a dodatkowo dyskutowano go także podczas bezpośrednich spotkań z Interesariuszami w Budrach i Srokowie. W **fazie koncepcyjnej** przedstawiciele Interesariuszy (wybrani spośród członków Grupy Referencyjnej) zostali włączeni w serię trzech tzw. warsztatów strategicznych, podczas których wspólnie z przedstawicielami Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej wypracowywali zapisy dotyczące celów i systemu realizacji *Strategii*, a także identyfikowali projekty strategiczne. Poza tym, wstępny (tzw. zerowy) projekt Strategii został poddany konsultacjom internetowym w dniach 17.08-17.09.2021 r.⁴⁴

⁴³ Liczebność grupy może się nieznacznie zmieniać. Obecnie znajduje się w niej 18 przedstawicielek Kół Gospodyń Wiejskich, 9 przedstawicieli Ochotniczej Straży Pożarnej, 26 osób reprezentujących organizacje pozarządowe, 19 osób reprezentujących lokalny biznes, a także 50 przedstawicieli różnych instytucji samorządu terytorialnego (głównie lokalnego).

⁴⁴ Post opublikowany w dniu 17.08.2021 r. na profilu FB Stowarzyszenia z informacją o konsultacjach projektu Strategii miał

7.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji i oceny efektów

Współudział Interesariuszy w realizacji *Strategii* jest jednym z warunków jej sukcesu.

Mogą oni zaangażować się we wdrażanie i ocenę efektów *Strategii* na co najmniej dwóch poziomach:

- a) Rada Programowa
- b) Grupa Referencyjna

Przewiduje się także uruchomienie stałej możliwości dwukierunkowej (sieciowej) komunikacji między Zarządem SWMGP / BRS a Interesariuszami z wykorzystaniem mediów elektronicznych (np. e-biuletyn, e-ankiety, czaty z decydentami) oraz spotkań bezpośrednich, np. w formie mobilnych debat obywatelskich.

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

- a) systemu zbierania, selekcji i wsparcia realizacji wartościowych przedsięwzięć lokalnych wzmacniających efekty realizacji projektów strategicznych (pograniczny budżet obywatelski);
- b) serii tzw. paneli obywatelskich lub badań sondażowych w kwestiach wymagających ważnych (długofalowych / kosztochłonnych) przesądzeń dotyczących całego Pogranicza;
- c) otwartych konkursów, których wyniki mogą inspirować do działania mieszkańców, organizacje pozarządowe, firmy i inne instytucje na Pograniczu⁴⁵.

Dla poszerzenia dialogu nt. stojących przed Pograniczem wyzwań i dla nadania im wymiaru podnalokalnego, a nawet podregionalnego, warto podjąć się organizacji cyklicznego **Pogranicznego Kongresu Obywatelskiego**, który mógłby gromadzić szerokie grono mieszkańców oraz przedstawicieli związanych z Pograniczem instytucji i organizacji publicznych, społecznych i prywatnych.

Taki kongres powinien stanowić szeroką płaszczyznę do dyskusji na temat aktualnej sytuacji i uwarunkowań społeczno-gospodarczych, a także pożądanых kierunków zmian na Pograniczu. Tym samym powinien on pełnić rolę jednego z weryfikatorów postępu realizacji *Strategii*.

zasięg na poziomie ponad 3540 odbiorców.

⁴⁵ Mogą to być np. konkursy: na najlepszy produkt kulinarny, na najbardziej ekologiczne gospodarstwo rolne, na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne czy na najlepszą pracę licencjacką /magisterską/doktorską o wyzwaniach i perspektywach rozwojowych Pogranicza.

7.3. Aktualizacja Strategii nr 1 (lata 2023/2024)

Proces pierwszej aktualizacji strategii, przeprowadzony w okresie od października 2023 r. do stycznia 2024 r., uwzględniał założenia niniejszego dokumentu oraz partycypację społeczną mieszkańców i Interesariuszy.

Obejmował następujące etapy:

- a) Podjęcie przez Walne Zebranie Członków Stowarzyszenia uchwały o rozpoczęciu procesu aktualizacji Strategii (uchwała WZC nr 12/23 z dnia 19 października 2023 r., podjęta w Sępopolu);
- b) Przygotowanie przez Doradcę Partnerstwa w ramach projektu CWD2023 roboczej wersji zaktualizowanego dokumentu strategii i przedstawienie wstępnych założeń aktualizacji Strategii członkom Stowarzyszenia podczas WZC, które odbyło się w Ruskiej Wsi k.Węgorzewa w dniach 11-12 grudnia 2023 r.;
- c) Przedstawienie wstępnego projektu zaktualizowanej Strategii na Grupie Roboczej w dniu 3 stycznia 2024 r. (online) oraz jego umieszczenie na stronie internetowej Stowarzyszenia;
- d) Przeprowadzenie konsultacji społecznych projektu Strategii oraz założeń projektów strategicznych w ramach pięciu otwartych spotkań konsultacyjnych:
 - 8 stycznia 2024 r. w Lipowinie (powiat braniewski),
 - 9 stycznia 2024 r. w Sępopolu (powiat bartoszycki),
 - 10 stycznia 2024 r. w Barcianach (powiat kętrzyński),
 - 11 stycznia 2024 r. w Węgorzewie (powiat węgorzewski),
 - 12 stycznia 2024 r. w Gołdapi (powiat gołdapski);
- e) Zebranie (od 4 do 12 stycznia 2024 r.) uwag do dokumentu umieszczonego na stronie internetowej Stowarzyszenia, przekazanych drogą elektroniczną na adres Stowarzyszenia;
- f) Przygotowanie raportu z konsultacji społecznych oraz uwzględnienie uwag z konsultacji w projekcie zaktualizowanej Strategii⁴⁶;
- g) Przedstawienie projektu zaktualizowanej Strategii oraz raportu z konsultacji na Walnym Zebraniu Członków Stowarzyszenia w dniu 18 stycznia 2024 r. w Olsztynie, wprowadzenie ostatnich uwag i przyjęcie zaktualizowanej wersji dokumentu przez WZC.

⁴⁶ W spotkaniach konsultacyjnych zorganizowanych w procesie aktualizacji projektu strategii wzięło udział ... osób, którzy wyrazili swoje opinie nt. dokumentu, ponadto zebrano ... uwag przekazanych drogą elektroniczną.

Spis rycin

Ryc. 1. Układ przestrzenny gmin Pogranicza.....	11
Ryc. 2. Obecna i prognozowana sytuacja demograficzna Pogranicza na tle kraju	19
Ryc. 3. Liczba PIT-11 otrzymanych w gminach Pogranicza (zmiana 2015-2019)	22
Ryc. 4. Potencjał dochodów własnych w gminach Pogranicza	24
Ryc. 5. Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem.....	24
Ryc. 6. Suma zobowiązań do spłaty przypadająca na 1 mieszkańca.....	24
Ryc. 7. Formy ochrony przyrody.....	26
Ryc. 8. Klasy pokrycia terenu.....	27
Ryc. 9. Siatka celów <i>Strategii</i>	34

Spis tabel

Tabela 1. Funkcje wiodące gmin Pogranicza.....	12
Tabela 2. Względny poziom rozwoju Pogranicza w różnych obszarach i wymiarach.....	16
Tabela 3. Względny poziom rozwoju Pogranicza w ujęciu gminnym (zmiany w l. 2019-22).....	17
Tabela 4. Demograficzny profil Pogranicza	18
Tabela 5. Sytuacja Pogranicza w obszarze edukacji i opieki przedszkolnej	20
Tabela 6. Sytuacja Pogranicza w obszarze zdrowia i pomocy społecznej.....	21
Tabela 7. Sytuacja Pogranicza w obszarze rynku pracy	21
Tabela 8. Sytuacja Pogranicza w obszarze aktywności obywatelskiej	22
Tabela 9. Sytuacja Pogranicza w obszarze aktywności gospodarczej.....	23
Tabela 10. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie dochodów i wydatków publicznych.....	23
Tabela 11. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie czynników atrakcyjności gospodarczej	25
Tabela 12. Sytuacja gmin Pogranicza w zakresie antropopresji i potencjału przyrodniczego....	26
Tabela 13. Zidentyfikowane zasoby i produkty Pogranicza	28
Tabela 14. Problem kluczowy 1: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn	29
Tabela 15. Problem kluczowy 2: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn	30
Tabela 16. Problem kluczowy 3: identyfikacja i hierarchizacja przyczyn	30
Tabela 17. Synteza wyników badań społecznych przeprowadzonych dla Pogranicza	31
Tabela 18. Warianty wizji Pogranicza 2030.....	32
Tabela 19. Różne podejścia do formułowania krytycznych czynników rozwoju Pogranicza.....	32
Tabela 20. Tabela wskaźników rezultatu strategicznego.....	37
Tabela 21. Projekty strategiczne Pogranicza i ich źródła finansowania.....	50

