

UCHWAŁA Nr XLIII/559//2014
RADY GMINY W CHOJNICACH

z dnia 30 czerwca 2014 r.

w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Gminy Chojnice na lata 2014 – 2025”.

Na podstawie art.18 ust.2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz.594 z późn. zm.) Rada Gminy w Chojnicach

uchwała co następuje:

§1.

Przyjmuje się „Strategię Rozwoju Gminy Chojnice na lata 2014 – 2025” stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§2.

Traci moc Uchwała Nr XXIX/468/2002 Rady Gminy w Chojnicach z dnia 14 czerwca 2002 r. w sprawie: przyjęcia Strategii Gminy Chojnice do roku 2015 pn. "Strategia Ekorozwoju Gminy Chojnice"

§3.

Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Chojnice.

§4.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Gminy

Tadeusz Leszczyński

U Z A S A D N I E N I E

Strategia Rozwoju Gminy Chojnice na lata 2014 – 2025 jest dokumentem określającym kierunki rozwoju gminy w okresie nowego programowania strategicznego Unii Europejskiej.

Strategię opracowano uwzględniając zachowanie spójności i wytycznych następujących dokumentów: Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Strategii Europa 2020, Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju Polska 2030, Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju do 2020 roku, Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego do 2020 roku oraz wytycznych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie planowania strategicznego.

Dokument wskazuje cele strategiczne i operacyjne istotne dla rozwoju gminy do 2025 roku oraz określa wskaźniki ich realizacji. Wyjściowym dokumentem do Strategii był Raport o Stanie Gminy Chojnice.

Zespół ds. opracowania strategii Rozwoju Gminy Chojnice powołany przez Wójta Gminy Chojnice Zarządzeniem nr 40a/2014 z dnia 31 marca 2014 w poszerzonym o przedstawicieli radnych Rady Gminy, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, instytucji działających na terenie gminy, w składzie liczącym 21 osób, pod kierunkiem eksperta Pana Marka Jefremienko rozpoczął prace analityczne w kwietniu 2014 roku.

Na przestrzeni kilku miesięcy zorganizowane zostały warsztaty, podczas których omówiono zasady tworzenia strategii rozwojowych, w tym kluczowych czynników mających wpływ na rozwój gminy, przedyskutowano wyniki raportu o stanie gminy, przeprowadzono analizę SWOT/TOWS, by na końcu wypracować najważniejsze cele strategiczne mające zapewnić rozwój Gminy Chojnice oraz określić wskaźniki ich przyszłej realizacji.

W czerwcu 2014 przeprowadzone zostały konsultacje społeczne.

Podjęcie uchwały zatwierdzającej wyniki prac Zespołu pozwoli na przygotowanie Wieloletnich Strategicznych Programów Operacyjnych (WSPO), umożliwiających w praktyce wdrożyć i realizować cele strategiczne rozwoju gminy.

Załącznik do uchwały nr Nr XLIII/559//2014
Rady Gminy w Chojnicach
z dnia 30 czerwca 2014 r.

**STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOJNICE
NA LATA 2014 – 2025**

SPIS TREŚCI

I.	Uwagi ogólne.....	6
II.	Raport.....	6
III.	Analiza SWOT	8
IV.	Rangowanie zjawisk SWOT	10
V.	Wizja gminy	11
VI.	Motory rozwoju i zasób lokalny	11
VII.	Analiza SWOT/TOWS.....	12
VIII.	Cele strategiczne	14
IX.	Monitoring realizacji strategii	15
X.	Ryzyka strategii.....	16
XI.	Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne (WSPO):	18

„Są dwa procesy tworzenia. Wszystko tworzy się dwa razy – raz w umyśle, a raz w rzeczywistości”.

Stephen Covey

Guru przywództwa i skutecznego działania

WSTĘP

Planowanie strategiczne w gminie jest wyzwaniem dla liderów – wspólnot, środowisk, organizacji. Sukces przychodzi wtedy, kiedy wspólnota jest zdolna twórczo wykorzystać na rzecz lepszego jutra zasób lokalny – odmienności, przedmioty dumy mieszkańców, przyrodę, historię, zabytki, ciekawe tradycje, kapitał społeczny. Budowa strategii rozwoju to jedyny sposób na wykorzystanie tego kapitału lokalnego.

Dlatego tworząc strategię rozwoju skupić się należy na poszukiwaniu najbardziej nośnych idei rozwojowych. Jest to największe wyzwanie w pracach nad dokumentem strategicznym. Żeby zaś strategia stała się rzeczywistością konieczne jest skupienie się na jej celach i ich trwałe osadzenie w świadomości liderów i mieszkańców. Dopiero wtedy zaistnieją siły przesądzające o jej sukcesie.

Zespół ds. opracowania strategii rozwoju gminy Chojnice

I. Uwagi ogólne

Do naczelnych zasad tworzenia dokumentów rozwoju lokalnego, wywodzących się z założeń przyjętych przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju należą następujące wskazówki:

- Strategia rozwoju zmierzać powinna przede wszystkim do wszechstronnego wykorzystania unikalnego zasobu lokalnego, w szczególności historycznego oraz naturalnego gminy, kapitału ludzkiego oraz cennych odmienności i cech charakterystycznych. Dlatego zawartość celów strategicznych to przede wszystkim pomysły na wykorzystanie atutów lokalnych.
- Dokument strategii ma koncentrować się nie tylko na starannie wyselekcjonowanych celach strategicznych, ale i na uwarunkowaniach, które wspierają ich osiągnięcie.
- Cele strategiczne nie mogą się mnożyć. Ich nadmiar, a także przesadna szczegółowość wywołują wątpliwości, czy strategia jest realistyczna.
- Strategia, co do zasady, nie powinna zawierać projektów realizacyjnych. Powinny się one znajdować w Wieloletnim Strategicznym Programie Operacyjnym - podstawowym narzędziu wdrażania strategii.

II. Raport

Podstawą prac nad strategią był „Raport o stanie gminy Chojnice”, który identyfikował zjawiska ważne z punktu widzenia rozwoju gminy i porządkował je według dziewięciu kategorii zwanych motorami rozwoju lokalnego, jak poniżej:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju.
2. Przywództwo.
3. Zasoby środowiska naturalnego.
4. Zasoby pracy.
5. Teren i korzyści miejsca.
6. Potencjał gospodarczy.
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny.
8. Poziom nauki, techniki, kultury.
9. Zainwestowanie infrastrukturalne.

Raport stał się podstawą szeregu analiz mających na celu identyfikację faktów, zjawisk, trendów i tendencji ważnych dla przyszłości i rozwoju. Dla przeprowadzenia tych analiz Zarządzeniem Wójta Gminy Chojnice nr 40a/2014 z dnia 31.03.2014 r. powołano Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Chojnice w składzie:

1. Biesek - Szmyt Joanna
2. Brunka Andrzej
3. Burda Beata

4. Kuklewski Adam
5. Macijewicz Anna
6. Pryba Beata
7. Rząska Justyna
8. Siudziński Marcin
9. Stanke Piotr
10. Stormann Zdzisław
11. Zimnicka Bernadeta

Udział w pracach Zespołu brali liczni przedstawiciele środowisk, organizacji i biznesu.
Skład zespołu uzupełniali:

1. Grzempa Mariusz
2. Kanikowski Władysław
3. Kijek Krystyna
4. Kochanowska Magdalena
5. Kochanowski Janusz
6. Kołak Józef
7. Kołatka Grzegorz
8. Leszczyński Marcin
9. Łącki Zbigniew
10. Łoboda Danuta
11. Łoniewski Sławomir
12. Mamczarek Roman
13. Matthes Sebastian
14. Pestka Krzysztof
15. Piesik Stanisław

16. Rogala Adam
17. Sabiniarz Jan
18. Stępień Bożena
19. Wera - Malatyńska Grażyna
20. Wodzikowski Czesław
21. Zblewska Aleksandra

Opiekę merytoryczną i metodologiczną sprawował Pan Marek Jefremienko z firmy „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze” z Warszawy.

III. Analiza SWOT

Podstawą diagnozy stanu gminy była analiza SWOT. Ten typ analizy strategicznej ciągle wykazuje przydatność, a jego metodologia stale się rozwija. Zastosowano podejście do analizy SWOT definiujące silne i słabe strony jako zjawiska na które samorząd ma decydujący wpływ oraz szanse i zagrożenia jako zjawiska i fakty, na które ma on wpływ ograniczony. Taka interpretacja wskazywała czytelnie możliwy obszar oddziaływania władz samorządowych. Wstępne wyniki analizy SWOT poniżej (porządek alfabetyczny).

SILNE STRONY

1. Aktywne organizacje wiejskie.
2. Bogata oferta kulturalna skierowana do mieszkańców.
3. Bogata oferta kulturalna skierowana do turystów.
4. Członkostwo gminy w LGD „Sandry Brdy”.
5. Członkostwo gminy w LGR „Morenka”.
6. Infrastruktura kulturalna – sieć domów kultury i świetlic wiejskich.
7. Infrastruktura rekreacyjna – ścieżki rowerowe.
8. Infrastruktura sportowa – port jachtowy wraz z infrastrukturą klubów żeglarskich, sale gimnastyczne, boiska typu Orlik, Jaskółeczki oraz sieć boisk trawiastych.
9. Istniejący program wsparcia dla dużych inwestorów.
10. Korzystna dla inwestorów i przedsiębiorców polityka podatkowa.
11. Likwidacja składowisk odpadów, powstanie ZZO w Nowym Dworze.
12. Mało liczebne oddziały klasowe.
13. Racjonalna sieć szkół.
14. Silne poczucie więzi lokalnej.
15. Skanalizowanie gminy 67% + przesył na oczyszczalnię.
16. Tereny inwestycyjne poza strefami ochronnymi.
17. Wydzielone tereny pod budowę mieszkaniową.
18. Wysoki stopień zwodociągowania 98%.
19. Wysoki wskaźnik nakładów inwestycyjnych 23% dochodów.
20. Zdolność do współpracy gmina – NGO, otwartość na współpracę.

21. Centrum sportu i turystyki żeglarskiej.

SŁABE STRONY

1. Bezrobocie ludzi młodych.
2. Brak idei porządkującej w inwestycjach gminnych opartej o wizję strategiczną.
3. Brak markowego produktu turystycznego.
4. Brak przejrzystości w zagospodarowaniu przestrzennym.
5. Brak silnej promocji gminy, jej zabytków i walorów.
6. Brak systemu aktywizacji bezrobotnych.
7. Brak świadomości mieszkańców o możliwościach pozyskiwania środków zewnętrznych.
8. Brak wiedzy o zaletach Światowego Rezerwatu Biosfery.
9. Brak zintegrowanego kolektora danych pomiędzy przedsiębiorcami a portalami krajowymi i światowymi.
10. Brak żłobków i oraz niewystarczająca liczba miejsc w przedszkola na terenie gminy.
11. Kiepska jakość sieci dróg gminnych.
12. Niechęć do współpracy środowisk.
13. Nieład przestrzenny, rozproszona zabudowa, szczególnie w części północnej.
14. Niewłaściwa klasyfikacja kwater agroturystycznych i brak kategoryzacji kwater.
15. Odpyły ludzi wykształconych.
16. Słaby poziom uczestnictwa w dialogu publicznym.
17. Spadek wyników egzaminu gimnazjalnego.
18. Trudności w prostej komunikacji sołtysów z mieszkańcami.
19. Zbyt małe dofinansowanie inicjatyw lokalnych przez samorząd.

SZANSE

1. Dobre warunki dla wykorzystania energii wiatrowej i fotowoltaiki.
2. Infrastruktura rekreacyjna – bogata baza turystyki kajakowej.
3. Jeziora, ponad 7% pokrycia, rzeki, kanały – zasób wód powierzchniowych, istniejące warunki do rozwoju turystyki żeglarskiej.
4. Lasy – bogaty zasób natury ponad 37% pokrycia.
5. Rozwijająca się turystyka wiejska, gospodarstwa gościnne.
6. Rozwinięta sieć ścieżek rowerowych np. „Kaszubska Marszruta”.
7. Użytki rolne ponad 48%.
8. Złoża gazu ziemnego.

ZAGROŻENIA

1. Brak dużych ośrodków hotelarskich z całoroczną ofertą.
2. Brak infrastruktury towarzyszącej dla turystyki kajakowej.
3. Brak infrastruktury turystycznej w południowej części gminy.
4. Brak integracji w ramach narzuconego MOF.
5. Brak wiedzy o zaletach Światowego Rezerwatu Biosfery.
6. Brak wypożyczalni rowerów i punktów napraw rowerów.
7. Brak wyrazistości architektonicznej.
8. Część form ochrony przyrody, w szczególności Natura 2000.
9. Gospodarka rybacka.
10. Konkurencja turystyczna ościennych gmin.
11. Niska dostępność lotnicza gminy.
12. Niskie zgazyfikowanie terytorium gminy.

13. Obszary o niewystarczającym dostępie do Internetu.
14. Peryferyjne położenie na terytorium województwa pomorskiego.
15. Położenie na terenach chronionych.
16. Słaby techniczny i administracyjny potencjał stowarzyszeń.
17. Smog ze strony miasta.
18. Szara strefa w zakresie świadczenia usług noclegowych.

IV. Rangowanie zjawisk SWOT

Istotne z punktu widzenia rozwoju fakty, zjawiska, trendy i tendencje zostały wyłonione z zastosowaniem kryteriów selekcji (w doniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych), widocznych poniżej. Końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu elementach, które przesądzą o rozwoju gminy Chojnice.

Kryteria selekcji - co jest ważne dla przyszłości:

1. To, co poprawia atmosferę współpracy w gminie, integruje ludzi;
2. Wspiera rozwój, zmiany na lepsze;
3. Wspiera przedsiębiorczość, w tym młodych;
4. Jest trwałą wartością, trwałym lokalnym zasobem;
5. Jest oryginalne, nasze, unikalne;
6. Tworzy warunki do pozyskiwania kapitału i finansowania zewnętrznego.

Kryteria selekcji - co zagraża przyszłości:

1. To, co pogarsza atmosferę współpracy w gminie, dezintegruje ludzi;
2. Przeszkadza przedsiębiorczości, inwestorom;
3. Utrudnia realizację ważnych strategicznie celów;
4. Niszczy zasób lokalny;
5. Zmniejsza konkurencyjność gminy;
6. Pogarsza jakość życia;
7. Tworzy zagrożenia fizyczne dla ludzi;
8. Odstrasza otoczenie.

Ostateczna lista zjawisk SWOT:

SILNE STRONY

- 1. Aktywne organizacje wiejskie.**
- 2. Infrastruktura rekreacyjna – ścieżki rowerowe.**
- 3. Istniejący program wsparcia dla inwestorów, korzystna dla inwestorów i przedsiębiorców polityka podatkowa.**
- 4. Racjonalna sieć szkół.**
- 5. Centrum sportu i turystyki żeglarskiej.**

SŁABE STRONY

1. Brak idei porządkującej w inwestycjach gminnych opartej o wizję strategiczną.
2. Brak silnej promocji gminy, jej zabytków i walorów.
3. Odptyw ludzi wykształconych.
4. Słaby poziom uczestnictwa w dialogu publicznym.

SZANSE

1. Infrastruktura rekreacyjna – bogata baza turystyki kajakowej.
2. Jeziora, ponad 7% pokrycia, rzeki, kanały – zasób wód powierzchniowych, istniejące warunki do rozwoju turystyki żeglarskiej.
3. Rozwijająca się turystyka wiejska, gospodarstwa gościnne.
4. Rozwinięta w otoczeniu sieć ścieżek rowerowych np. „Kaszubska Marszruta”.
5. Użytki rolne ponad 48%.

ZAGROŻENIA

1. Bezrobocie ludzi młodych do 34 roku życia.
2. Brak infrastruktury towarzyszącej dla turystyki kajakowej.
3. Nietład przestrzenny, rozproszona zabudowa, szczególnie w części północnej.
4. Peryferyjne położenie na terytorium województwa pomorskiego.

V. Wizja gminy

Wizualizacja przyszłości w planowaniu strategicznym jest elementem koniecznym i obowiązkowym. Wizja spełnia bowiem kilka ról:

- Organizuje zbiorowe, wspólne myślenie i pracę wokół realizacji strategii.
- Atrakcyjna i wyrazista wizualizacja przyszłości jest sprawdzaniem, czy jest ona realistyczna w kategoriach jutra (choć niekoniecznie w kategoriach dnia dzisiejszego).
- Wyobrażanie sobie lepszej przyszłości umacnia wiarę w sukces.
- Przekształcanie obrazu lepszej przyszłości w rzeczywistość utwierdza w przekonaniu o słuszności podejmowanych działań.

Wizję gminy Chojnice przyjęto w następującej formie:

Gmina Chojnice - osobliwa przyroda, przyjaźni ludzie i niespotykana gdzie indziej historia Kosznejdrów i Kaszubów. Tu skosztujecie ciszek nieznanymi nigdzie w Europie. 1000 kilometrów ścieżek, miejsce gdzie samochody zamieniono na rowery. Żyjemy w komforcie miejsca, którego nie chcemy opuszczać.

VI. Motory rozwoju i zasób lokalny

W rozdziale II przywołane zostało 9 motorów rozwoju lokalnego. Nauka i praktyka dowiodły ich istnienia i siły ich wpływu na pozytywne, oczekiwane zmiany we wspólnocie. Znajdują się one w tabeli poniżej. Zespół Strategiczny przeanalizował i ocenił siłę oddziaływania poszczególnych z tych motorów. Celem było wskazanie na najważniejsze z nich, a zarazem

najstabilniej działające w warunkach gminy. Punkty w kolumnie środkowej w tabeli pokazują istotność danego motoru, a w prawej kolumnie poziom wykorzystania/działania motoru rozwoju. Walorem zaznaczono najważniejsze i najstabilniej działające.

MOTOR ROZWOJU	ISTOTNOŚĆ MOTORU DLA NASZEGO ROZWOJU	OCENA POZIOMU DZIAŁANIA MOTORU W GMINIE
1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju	8	5,4
2. Przywództwo	7,1	7,7
3. Zasoby środowiska naturalnego	7,9	7,8
4. Zasoby pracy (co potrafimy)	5,8	6,8
5. Teren i korzyści miejsca	6,9	6,5
6. Potencjał gospodarczy	5,7	5,2
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/	7,1	5,4
8. Poziom nauki, techniki, kultury	5,2	4,9
9. Zainwestowanie infrastrukturalne	6,7	6,4

ISTOTNOŚĆ – więcej punktów oznacza większą istotność danego motoru dla gminy.

POZIOM DZIAŁANIA – punkty oznaczają aktualne działanie danego motoru – więcej punktów oznacza lepsze działanie.

Do najistotniejszych motorów, które należy w pierwszej kolejności wzmacniać zaliczono:

1. **Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju.**
2. **Zasoby środowiska naturalnego.**

Do motorów najmniej wykorzystanych zaliczono:

1. **Potencjał gospodarczy.**
2. **Poziom nauki, techniki, kultury.**

Wyniki te Zespół wziął pod uwagę przy formułowaniu celów strategicznych.

VII. Analiza SWOT/TOWS

Zespół Strategiczny przeprowadził analizę SWOT/TOWS, której celem było ujawnienie, w jakim stopniu słabe, silne strony, szanse, zagrożenia – oddziałują na siebie wzajemnie. Najsilniej oddziałujące zjawiska SWOT, w zastosowanej skali punktowej ułożyły się jak w tabeli poniżej. Groteskiem zaznaczone są zjawiska pozytywne i negatywne, które wzięto pod uwagę konstruując projekty celów strategicznych, ponieważ odkryto ich silny wpływ na pozostałe zjawiska.

Brak silnej promocji gminy, jej zabytków i walorów	74
Infrastruktura rekreacyjna – ścieżki rowerowe	66
Istniejący program wsparcia dla inwestorów, korzystna dla inwestorów i przedsiębiorców polityka podatkowa	58

Brak idei porządkującej w inwestycjach gminnych opartej o wizję strategiczną	56
Infrastruktura rekreacyjna – bogata baza turystyki kajakowej	51
Rozwijająca się turystyka wiejska, gospodarstwa gościnne	51
Aktywne organizacje wiejskie	46
Rozwinięta w otoczeniu sieć ścieżek rowerowych np. „Kaszubska Marszruta”	37
Bezrobocie ludzi młodych do 34 roku życia	34
Słaby poziom uczestnictwa w dialogu publicznym	31
Jeziora, ponad 7% pokrycia, rzeki, kanały – zasób wód powierzchniowych	26
Peryferyjne położenie na terytorium województwa pomorskiego	26
Użytki rolne ponad 48%	24,5
Odptyw ludzi wykształconych	22
Nieład przestrzenny, rozproszona zabudowa, szczególnie w części północnej	21,5
Brak infrastruktury towarzyszącej dla turystyki kajakowej	11
Racjonalna sieć szkół	7

Tego typu analiza pozwoliła na zdefiniowanie, jaki rodzaj strategii gmina może zastosować – agresywną, konserwatywną, konkurencyjną czy defensywną. Typy strategii zdefiniowane są następująco:

Strategia agresywna: Przeważają mocne strony, a w otoczeniu silnie powiązane z nimi szanse, strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwie czynniki.

Strategia konserwatywna: Niekorzystne otoczeniu, ale silnie powiązany z zagrożeniami zewnętrznymi zespół mocnych stron. Gmina jest więc w stanie odpowiedzieć na zagrożenia. Wspólnota nie jest w stanie intensywnie się rozwijać, gdyż zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia, ale jest w stanie skutecznie przezwyciężyć zagrożenia.

Strategia konkurencyjna: Gmina ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, co pozwala utrzymywać swoją pozycję. Jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

Strategia defensywna: Słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko klęski rozwojowej. Strategia nastawiona na przetrwanie.

Badanie SWOT/TOWS nazywa się czasami analizą „od wewnątrz” i „od zewnątrz”. „Od wewnątrz” oznacza badanie wpływu pary SILNE/SŁABE, czyli cechy wewnętrzne, na parę SZANSE/ZAGROŻENIA, czyli cechy zewnętrzne. I odwrotnie, „od zewnątrz” oznacza badanie oddziaływania pary zjawisk SZANSE/ZAGROŻENIA na parę SILNE/SŁABE.

	SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
SILNE STRONY (S)	217 Strategia agresywna	98 Strategia konserwatywna
SŁABE STRONY (W)	187,5 Strategia konkurencyjna	143 Strategia defensywna

Jak widać z powyższej tabeli analizy SWOT/TOWS wykazały, że najodpowiedniejszy dla gminy Chojnice jest mix strategii agresywnej i konkurencyjnej. Oznaczało to w praktyce następującą diagnozę strategiczną:

W gminie Chojnice silne strony są mocno powiązane z szansami, co wskazuje na strategię agresywną. Jednak istnienie licznej grupy słabych stron, w obecności korzystnych czynników w otoczeniu, wymaga skutecznego przewycięzania słabości w ramach strategii konkurencyjnej. Nie można też ignorować faktu, że słabe strony wykazują silne powiązanie z zagrożeniami.

VIII. Cele strategiczne

W wyniku dyskusji nad wynikami analizy SWOT/TOWS, zawartością zasobu lokalnego gminy, po ocenie motorów rozwoju lokalnego oraz wizją rozwoju, Zespół sformułował następujące cele strategiczne:

- A. Wypromowanie zabytków i walorów gminy oraz wykreowanie jej marki, jako miejsca rozwiniętej infrastruktury turystyki rowerowej i kajakowej.**
- B. Przełamywanie barier w wewnętrznej i zewnętrznej współpracy środowisk i oparcie jej na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartości na inność.**
- C. Wspieranie wspólnych przedsięwzięć organizacji lokalnych i procesu przekształcania tych organizacji w liderów środowiskowych.**
- D. Tworzenie skutecznego systemu wsparcia dla inwestorów i przedsiębiorców znajdujących na terenie gminy Chojnice warunki rozwoju.**

IX. Monitoring realizacji strategii

Monitoring i oceny stopnia wdrożenia strategii będą oparte na wskaźnikach i miarach, które obejmą swym zasięgiem cele strategiczne.

- Wskaźnik – obserwowany czynnik, na przykład liczba przybywających turystów,
- Miara – jednostka oczekiwanej zmiany wskaźnika – na przykład 3 tysiące turystów więcej, co rok.

Poprawnie sformułowany i przyjęty wskaźnik ma mieć następujące cechy:

- **Mierzalność** – musi dać się wyrazić w wartościach liczbowych,
- **Trafność** – ma być dostosowany do pożądanych efektów, zmian,
- **Wiarygodność** – zdefiniowany tak, aby nie był zafałszowany, lub manipulowany,
- **Dostępność** - powinien być łatwy do wygenerowania/uzyskania.

Rokrocznie powinna być sporządzana informacja dla rady gminy o stanie realizacji strategii, wraz z wnioskami o jej aktualizację. Przed przystąpieniem do aktualizacji strategii, konieczna będzie aktualizacja raportu o stanie gminy. Przyjęte wskaźniki dla celów:

A. Wypromowanie zabytków i walorów gminy oraz wykreowanie jej marki, jako miejsca rozwiniętej infrastruktury turystyki rowerowej i kajakowej,

Nazwa wskaźnika	Bazowy 2014	2025
1. Długość w kilometrach ścieżek i szlaków rowerowych mierzona rocznie.		
2. Miejsce w rankingach turystycznych rowerowych i kajakowych.		
3. Liczba wydanych publikacji dotyczących szlaków turystycznych i zasobów kulturalnych.		
4. Liczba wejść na portal turystyczny gminy.		
5. Liczba przygotowanych stanic i przystani, przenosek kajakowych.		
6. Liczba km oznakowanych szlaków wodnych.		

B. Przełamywanie barier w wewnętrznej i zewnętrznej współpracy środowisk i oparcie jej na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartości na inność,

Nazwa wskaźnika	Bazowy 2014	2025
1. Wartość wspólnie zainicjowanych i zrealizowanych inicjatyw, projektów przez gminę i podmioty zewnętrzne.		
2. Liczba wspólnie zorganizowanych imprez, na podstawie zawartych porozumień.		
3. Liczba złożonych ofert na realizację zadań publicznych zleczanych przez gminę.		

C. Wspieranie wspólnych przedsięwzięć organizacji lokalnych i procesu przekształcania tych organizacji w liderów środowiskowych,

Nazwa wskaźnika	Bazowy	2025
-----------------	--------	------

	2014	
1. Wartość projektów organizowanych wspólnie przez różne organizacje lokalne.		
2. Liczba środków pozyskanych na jednego mieszkańca.		
3. Wartość zgłoszonych wniosków do budżetu obywatelskiego		

D. Tworzenie skutecznego systemu wsparcia dla inwestorów i przedsiębiorców znajdujących na terenie gminy Chojnice warunki rozwoju.

Nazwa wskaźnika	Bazowy 2014	2025
1. Wzrost wpływu do budżetu gminy z podatków od nieruchomości podmiotów gospodarczych.		
2. Dynamika CIT		
3. Dynamika PIT		

X. Ryzyka strategii

Zespół Strategiczny podjął decyzję o zastosowaniu narzędzi zapobiegania odstępstwom i naprawy procesu realizacji strategii. Zastosowane będzie (powyżej) narzędzie monitoringu - corocznej aktualizacji/korekty działań/projektów strategicznych. Dla uniknięcia odstępstw zastosowane będzie narzędzie zarządzania ryzykami strategii.

Ryzyko zdefiniowano, jako prawdopodobieństwo wystąpienia szczególnego zagrożenia. Zarządzanie ryzykami obejmuje analizę, co do wystąpienia zjawisk niepewnych i zagrożeń, związanych z tym, co niepewne, zdeterminowane subiektywnie, poza kontrolą. Zidentyfikowano rodzaje i listę zagrożeń, które mogą powodować odstępstwa od przyjętej ścieżki realizacji strategii i określono natężenie ryzyk. Wyniki prac Zespołu w tabelach poniżej.

CEL	RYZYKO	SKALA
A	Istotne zanieczyszczenie szlaków wodnych	75%
	Brak środków finansowych na realizację celu	75%
	Duża konkurencja zewnętrzna	75%
	Pomijanie obszaru, jako peryferyjnego względem stolicy województwa	75%
	Brak zgody właścicieli nieruchomości na sprzedaż, dzierżawę ziemi pod budowę ścieżek rowerowych	75%
	Wprowadzenie ograniczeń środowiskowych na obszarach chronionych, w tym Natura 2000	50%
	Zmiana własności lub zarządu lub sposobu gospodarowania zasobami przyrody np.: prywatyzacja lasów państwowych	50%
	Odrzucenie planowanych inwestycji/ projektów przez Radę Gminy	50%
	Pojawienie się nowych wyzwań i zbagatelizowanie kwestii promocji	50%

	Sprzeciw mieszkańców dotyczący komercjalizacji zabytków	50%
	Brak źródeł zewnętrznych do finansowania infrastruktury turystycznej	50%
	Rezygnacja z budowy kolejnych ścieżek rowerowych z powodu braku środków finansowych	50%
	Brak zgody na tworzenie infrastruktury turystycznej w niektórych miejscach	50%
	Brak poparcia ze strony UG dla zabytków i walorów nie będących własnością gminy	50%
	Restrykcyjna ustawa o ochronie przyrody	50%
B	Niechęć osobista liderów środowisk do siebie	75%
	Pojawienie się konfliktów interesów różnych organizacji	75%
	Brak chęci do współpracy środowisk	75%
	Pojawienie się konfliktu między środowiskami na tle partycypacji zł w projekcie	50%
	Konflikt w środowiskach lokalnych	50%
	Zmiana stosunku władz gminy do środowisk lokalnych	50%
	Brak chęci społeczeństwa do zmian i przełamywania barier, które są dla nas na rękę	50%
	Brak zgody i chęci do współpracy	50%
	Brak choćby najmniejszej woli dialogu	50%
	Brak współpracy	50%
	Brak chęci współpracy	50%
C	Brak środków finansowych na finansowanie przedsięwzięć	75%
	Małe zainteresowanie mieszkańców do zrzeszania się.	75%
	Brak chęci współpracy	75%
	Brak kompetentnych liderów	75%
	Brak zainteresowania ze strony lokalnych organizacji „wychodzeniem” poza środowisko	50%
	Mała aktywność organizacji lokalnych	50%
	Zmiana stosunku władz gminy do środowisk lokalnych	50%
	Brak możliwości wsparcia finansowego dla inicjatyw	50%
	Brak lokalnych liderów organizacji społecznych	50%
	Brak zainteresowania na przejście roli liderów środowiskowych	50%
	Brak środków finansowych lub słabe zaangażowanie organizacji lokalnych w ich pozyskanie	50%
D	Stworzenie dogodniejszych warunków dla inwestorów i przedsiębiorców w ościennych gminach	75%
	Zadłużenie gminy i brak środków finansowych na skuteczne wsparcie	75%
	Ograniczenia związane z ochroną środowiska	75%
	Ustawy znacznie utrudniające założenie działalności (zwiększające się wymogi) dla branż spożywczej i turystycznej.	75%
	Kryzys gospodarczy	50%
	Brak środków finansowych na realizację skutecznego programu wsparcia	50%
	Brak funduszy na wsparcie inwestycji	50%
	Radykalna zmiana w podejściu decyzyjnym	50%
	Brak inicjatyw lokalnej społeczności do budowania nowych podmiotów	50%
	Warunki budżetu gminy nie pozwalają na realizację ulg inwestycyjnych	50%

Pojawienie się kryzysu gospodarczego	50%
Brak środków finansowych w budżecie gminy	50%
Ustawy znacznie ograniczające system wspierania przez samorząd inwestorów	50%
Wprowadzenie nowych rozwiązań legislacyjnych dotyczących ochrony przyrody, ograniczających rozwój nowych firm	50%
Brak nowych inwestorów, kryzys gospodarczy	50%
Brak środków, brak polityki wsparcia dla małych, średnich przedsiębiorstw	50%
Ograniczenie w eksporcie wyrobów w skutek konfliktów międzynarodowych	50%

XI. Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne (WSPO):

Rozwinięciem niniejszej strategii i przełożeniem jej na praktyczne działania oraz konkretne projekty będą Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne, które zostaną opracowane po uchwaleniu przez Radę Gminy Chojnice niniejszej Strategii.

1. Cele tworzenia programów:

- 1) Skupienie pomysłów i inwencji mieszkańców i ich organizacji na sposobach osiągnięcia celów strategicznych.
- 2) Przełożenie Strategii na język jej projektów realizacyjnych.
- 3) Przygotowanie uporządkowanych planów i programów rozwoju gminy.
- 4) Określenie kolejnych budżetów realizacyjnych Strategii i wpisanie ich w budżety gminy.
- 5) Odpowiednio wczesne wskazanie źródeł i rozpoznanie zasad oraz rozpoczęcie przygotowań do pozyskiwania finansowania zewnętrznego na rzecz Programów.
- 6) Przygotowywanie i coroczna aktualizacja Wieloletniej Prognozy Finansowej.
- 7) Koordynacja projektów realizacji Strategii ze strategiami rozwoju bliższego i dalszego otoczenia.

2. Struktura programów:

- 1) Przewiduje się wstępnie utworzenie trzech programów operacyjnych związanych z trzema celami strategicznymi Gminy.
- 2) Każdy z trzech programów zawierać będzie projekty podzielone na grupy.
- 3) Każda grupa projektów zawierać będzie:
 - Tytuły projektów,
 - Koszty projektów,
 - Źródła i wysokości przewidywanego dofinansowania zewnętrznego,
 - Lata realizacji projektu,
 - Wartość realizowanych wskaźników,
 - Nazwy jednostek lub organizacji odpowiedzialnych za realizację danej grupy projektów.

3. Ogólne zasady tworzenia WSPO:

- a. Każdy z programów będzie miał pięcioletni horyzont czasowy.
- b. Każdy z programów będzie sporządzony i aktualizowany corocznie.

- c. Ocenę projektów i przygotowanie poszczególnych Programów prowadzić będzie Zespół Koordynacyjny WSPO powołany Zarządzeniem Wójta Gminy Chojnice.
 - d. Wnioskowanie projektów do WSPO odbywać się będzie na jednolitym formularzu, którego zawartość, zasady wypełniania i składania określi Zarządzenie Wójta Gminy.
 - e. Tworzenie WSPO zaczynać się będzie od akcji zbierania propozycji projektów prowadzonej w pełnym dialogu publicznym.
 - f. Proponuje się by terminem granicznym składania propozycji projektów do WSPO na następujący kolejny rok budżetowy był 31 maja roku poprzedzającego.
 - g. Propozycje projektów powstałe przed przyjęciem Strategii Gminy Chojnic do 2025 roku zostaną włączone do listy nowo zaproponowanych.
 - h. Do selekcji kolejności realizacji projektów służyć będzie przyjęty przez Zespół Koordynacyjny na wniosek Wójta Gminy Chojnice zestaw kryteriów, wywodzących się ściśle z celów strategicznych.
 - i. Prace nad kolejną wersją każdego z trzech WSPO kończyć się mają we wrześniu roku poprzedzającego dany rok budżetowy, a wynik prac w postaci zatwierdzonego przez Wójta Gminy Chojnice WSPO będzie przyjmowany uchwałą Rady w październiku tego roku.
 - j. Uchwała o przyjęciu/ aktualizacji danego WSPO stanowić będzie podstawę:
 - Do tworzenia Wieloletnich Planów Finansowych (WPF)
 - Załączników inwestycyjnych do kolejnych budżetów rocznych.
4. Społeczne tło sporządzania WSPO:
1. Do składania propozycji projektów do WSPO są uprawnieni wszyscy mieszkańcy i ich organizacje, w szczególności środowisko przedsiębiorców i ich organizacje, środowiska kobiet i młodzieży pracownicy Urzędu Gminy Chojnice, pracownicy jednostek organizacyjnych.
 2. Wzór wniosku do projektu do WSPO powinien być w okresie ich zbierania tj. od początku roku do końca kwietnia dostępny na stronach internetowych, w mediach papierowych i w punktach obsługi interesantów.
 3. Poszczególne środowiska odbywać będą spotkania z przedstawicielami samorządu dla objaśnienia zasad wypełniania wniosków i składania propozycji projektów do WSPO.
5. Monitoring i ewaluacja WSPO:
1. Na zakończenie każdego roku budżetowego Wójt przedstawi Radzie sprawozdanie z realizacji każdego WSPO w danym roku, zawierające:
 - Zestawienie przyjętych i osiągniętych wskaźników realizacji projektów,
 - Stopień i zakres wykorzystania przydzielonych i wykorzystanych środków finansowych,

- Wpływ zrealizowanych projektów na osiągnięcie celów strategicznych Gminy.

Kryteria selekcji projektów zgodne z celami strategicznymi:

1. Projekt wzmacnia rolę samorządu w ożywianiu dialogu kreatywnych ludzi i środowisk.
2. Projekt wspiera stałe rozszerzanie systemowych ram współpracy pomiędzy samorządami i innymi organizacjami.
3. Projekt buduje systemowe ramy wsparcia dla przedsiębiorców.
4. Projekt kompleksowo wspiera wykorzystanie silnych zasobów lokalnych służących promocji oraz wykreowania marki gminy.
5. Projekt jest elementem tworzenia infrastruktury turystyczno – rekreacyjnej.

Chojnice, czerwiec 2014