

Załącznik nr 1 do uchwały Nr IV/48/2015  
Rady Gminy w Chojnicach  
z dnia 27 marca 2015 r.

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

## SPIS TREŚCI

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | Uwagi ogólne.....  | 4  |
| II.   | Raport.....  | 4  |
| III.  | Analiza SWOT .....   | 6  |
| IV.   | Rangowanie zjawisk SWOT .....                              | 8  |
| V.    | Wizja gminy .....  | 9  |
| VI.   | Motory rozwoju i zasób lokalny .....                       | 9  |
| VII.  | Analiza SWOT/TOWS.....                                     | 10 |
| VIII. | Cele strategiczne .....                                    | 12 |
| IX.   | Monitoring realizacji strategii .....                      | 13 |
| X.    | Ryzyka strategii.....                                      | 14 |
| XI.   | Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne (WSPO): ..... | 16 |

***„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. Odpływ 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.

| <b>MOTOR ROZWOJU</b>                           | <b>ISTOTNOŚĆ MOTORU<br/>DLA<br/>NASZEGO ROZWOJU</b> | <b>OCENA POZIOMU<br/>DZIAŁANIA MOTORU<br/>W GMINIE</b> |
|--|---|--|
| 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.

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

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Brak idei porządkującej w inwestycjach gminnych opartej o wizję strategiczną</b> | <b>56</b> |
| <b>Infrastruktura rekreacyjna – bogata baza turystyki kajakowej</b>                 | <b>51</b> |
| <b>Rozwijająca się turystyka wiejska, gospodarstwa gościnne</b>                     | <b>51</b> |
| <b>Aktywne organizacje wiejskie</b>   | <b>46</b> |
| 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.

|                         | <b>SZANSE (O)</b>                | <b>ZAGROŻENIA (T)</b>         |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <b>SILNE STRONY (S)</b> | 217<br>Strategia agresywna       | 98<br>Strategia konserwatywna |
| <b>SŁABE STRONY (W)</b> | 187,5<br>Strategia konkurencyjna | 143<br>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 mogą być 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.

## **XII. Budżet obywatelski w formie uproszczonej**

1. Alternatywą dla WSPO może być budżet obywatelski. Zasady realizacji oraz wysokość środków przeznaczonych na budżet obywatelski każdego roku proponuje i określa Wójt w granicach wyznaczonych w uchwale budżetowej.
2. Składane projekty oraz ich ocena i ewaluacja winny opierać się na założeniach i celach określonych w niniejszej strategii.
3. Zasady dotyczące realizacji budżetu obywatelskiego określi Wójt w stosownym zarządzeniu.
4. W przypadku przyjęcia modelu budżetu obywatelskiego zapisy rozdziału XI nie są obowiązujące.

Chojnice, czerwiec 2014

--

Aktualizacja, marzec 2015