



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



STRATEGIA ROZWOJU GMINY CZERSK NA LATA 2014 - 2025



Projekt pod tytułem

„Innowacyjny Samorząd Pomorza – systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.



SPIS TREŚCI

I.	Dokumentacja strategiczna	4
	Pozyskanie danych, ich synteza i analiza	4
II.	Misja i wizja rozwoju	4
III.	Analizy strategiczne	5
1.	Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki	5
2.	Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień	7
3.	Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS	8
IV.	Alternatywne ścieżki rozwoju gminy	10
	Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji.....	10
V.	Cele	11
VI.	Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji	12
VII.	Uwarunkowania realizacyjne:	14
1.	Ukierunkowane efektywnościowo działania promocyjne.....	14
2.	Potencjalne trudności w osiągnięciu każdego z celów strategicznych, działania zapobiegawcze i naprawcze właściwe dla potencjalnych trudności w osiągnięciu celów strategicznych.....	14
VIII.	Strategiczna karta wyników	17
	Główne zadania niezbędne do realizacji celów strategicznych i ocena spodziewanych rezultatów wykonania tych zadań.....	17



Nadzieja wzbudza w świadomości projekt jutra..., czasem utopijny. Utopia wymaga ujawnienia, opisanego i krytyki. Po to, aby odróżnić, co w niej jest baśnią, a co może stać się programem.

Józef Tischner

Niniejszy dokument „Strategia Rozwoju Gminy Czersk na lata 2014 - 2025” opracował Zespół Strategiczny powołany Zarządzeniem Burmistrza Czerska nr 606/13 z dnia 11 grudnia 2013 r. w składzie:

1. Jan Gliszczyński – Zastępca Burmistrza Czerska, przewodniczący zespołu,
2. Przemysław Bloch
3. Renata Breszka
4. Piotr Czapiewski
5. Barbara Fierek
6. Jadwiga Głowczak
7. Piotr Kosobucki
8. Krystian Łangowski
9. Karol Mayer
10. Leszek Mroziński
11. Zbigniew Nadolski
12. Czesław Niesiołowski
13. Czesław Ody
14. Justyna Prolejko
15. Krystyna Rydzkowska
16. Andrzej Sabiniarz
17. Patryk Szczepański
18. Daniel Szpręga
19. Michalina Szydełko
20. Sabina Redzimska
21. Halina Wika Czarnowska
22. Grzegorz Zabrocki



I. Dokumentacja strategiczna

Pozyskanie danych, ich synteza i analiza

Podstawą prac nad strategią stał się „Raport o stanie Gminy Czersk”, z datą na dzień 03.12.2013, zawierający najważniejsze dla rozwoju, aktualne fakty, trendy i tendencje w życiu gminy, pozwalający na analizę punktu wyjścia do budowy strategii. Raport sporządzony był w porządku nawiązującym do podstawowych motorów rozwoju lokalnego to jest:

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.

Dane do raportu pozyskane i zgromadzone zostały z zasobów Urzędu Miejskiego w Czersku, instytucji otoczenia, oficjalnych źródeł statystycznych, organizacji lokalnych i lokalnego środowiska gospodarczego. Synteza i analiza danych odbywała się w kolejnych etapach prac Zespołu Strategicznego, powołanego zarządzeniem Burmistrza Czerska, opisanych w dalszej części opracowania. Raport jest dostępny na stronie internetowej urzędu pod adresem www.czersk.pl.

Opracowanie niniejsze jest wynikiem prac warsztatowych wykonanych przez Zespół Strategiczny oraz analiz przeprowadzonych przez węższe grupy robocze. Doradztwo prowadziła Firma „& Jefremienko – - municypalne usługi doradcze” z Warszawy.

II. Misja i wizja rozwoju

W czasie zespołowych prac nad sformułowaniem zapisu wizji Czerska zespół koncentrował się na określeniu obrazu pożądanego stanu gminy w horyzoncie strategii. Formułowanie wizji uwzględniało przeszłość miasta Czersk i całej gminy oraz opierało się na obrazach przyszłego rozwoju. Przyjęto zasadę, że wizja to obraz czegoś, co można zobaczyć oczami wyobraźni. Zespół koncentrował się na tym, co chce się stworzyć realizując strategię, a nie na tym co chce się odrzucić. Koncentrowano się też na rezultacie końcowym, a nie na procesie jego osiągnięcia. W rezultacie powstała wizja ujęta w sposób jak poniżej:



Czersk – synergia zasobności, sukcesów i natury, prosta droga do serca Borów. Jedna z gwiazd na mapie Pomorza. Pstrąg, kapusta i owoce lasu to nasze specjały, które nigdzie na smakują tak jak tu.

Dzieciom zapewniamy solidne, wykształcenie, młokosom miłość, pokój i rock & roll, zaś dom niespokojnej starości czeka na dojrzałych gości...

U nas się nie wypisz, ale wypoczniesz... Stąd jest przyjezdnych u nas wiele, w piątek, w świętek, na niedzielę.

Pracami nad misją kierowało przeświadczenie, że jest to ujęta w sposób najbardziej syntetyczny deklaracja intencji mieszkańców i przywódców wspólnoty, co do zasad i kierunków jej przyszłego rozwoju. Zapisanie systemu wartości oraz ważnych kierunków dążeń wspólnoty. Uzasadnienie sensu jej istnienia. Wartości to najgłębsze przekonania o tym, że pewne cechy są pożądane. Wskazują, co jest słuszne lub ma podstawowe znaczenie dla każdego z nas. Są dla nas wskazówkami w działaniu i dokonywaniu wyborów. Kierowano się założeniami, że zapis misji powinien być:

1. Możliwie krótki, sentencjonalny, wpadający w oczy.
2. Nacechowany emocjonalnie.
3. Oryginalny.
4. Nacechowany lokalnie.

W wyniku dyskusji i wielokierunkowych rozważań ostatecznie misję Gminy Czersk sformułowano następująco:

Nasz Czersk – urokliwe centrum turystyczne i gospodarcze gdzie zrównoważony rozwój spotyka się z naszymi zasadami: zaufaniem i zrozumieniem dla innych. Budując nasz dom chcemy troszczyć się o dobro ogółu, uczciwość i być codziennie uśmiechnięci.

III. Analizy strategiczne

1. Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki,

Analiza SWOT (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia) stanowi nadal podstawowe narzędzie identyfikacji stanu jednostki samorządowej. Z kilku możliwych podejść, jakie stosuje się, wykonując tę analizę, zastosowano podejście instytucjonalne, które zakłada, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania władz samorządowych, a szanse i zagrożenia to czynniki, na które nie mają one bezpośredniego, decydującego wpływu. Do analizy wykorzystano przede wszystkim raport o stanie gminy oraz wiedzę i doświadczenia członków zespołu.



Celem analizy SWOT było określenie skali możliwości oddziaływania organów samorządu, środowisk i całej wspólnoty na rzeczywistość, bądź braku takich możliwości za strony samorządu i mieszkańców.

Ostateczne wyniki analizy SWOT, sprowadzone do kluczowych dla przyszłości elementów, zdaniem zespołu, przedstawione zostały poniżej.

Łącznie zdefiniowano prawie 200 istotnych z punktu widzenia rozwoju faktów, zjawisk, trendów i tendencji, ale po zastosowaniu kryteriów selekcji (w odniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych), widocznych poniżej, lista końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu elementach, które przesądzą o rozwoju.

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 ludzi młodych;
4. Jest trwałą wartością, trwałym lokalnym zasobem;
5. Jest oryginalne, nasze, unikatowe;
6. Tworzy warunki do pozyskiwania kapitału i finansowania zewnętrznego.

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.

SILNE STRONY – S

1. Serce kompleksu Borów (Tucholskich).
2. Skuteczność w pozyskiwaniu i dobre wykorzystanie środków zewnętrznych.
3. Rozwój bazy materialnej i działalności w obszarze oświaty i kultury.
4. Wspólne inicjatywy samorządu i NGO, (imprezy o charakterze ponadlokalnym, integrujące środowisko lokalne, Święto Pstrąga, Czerskie Betlejem, Łęskie Kapuśniaki).

SZANSE - O

1. Rozwinięta działalność usługowa.
2. Szlaki kolejowe i drogowe oraz węzły komunikacyjne, (Gdynia - Bydgoszcz - Katowice, Tczew - Piła - Kostrzyn), droga krajowa nr 22.
3. Znaczące środki zewnętrzne na rozwój kapitału społecznego i ludzkiego w latach 2014 - 2020.
4. Zdolność mieszkańców do podejmowania inicjatywy (protest dk22, referenda).



SŁABE STRONY - W

1. Słaba infrastruktura drogowa na terenach wiejskich.
2. Brak jasnego programu współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami.
3. Brak terenów inwestycyjnych w ofercie gminy.
4. Emigracja młodych mieszkańców, w tym najbardziej uzdolnionych.

ZAGROŻENIA - T

1. Istnienie obszaru Natura 2000.
2. Marginalizacja obszarów poza metropolią i miejskimi obszarami funkcjonalnymi (MOF) w przydziale środków unijnych w perspektywie lat 2014-2020.
3. Mała różnorodność oferty rzemiosła i handlu.
4. Brak całorocznej oferty turystycznej i bazy noclegowej.

2. Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień

Każdy z członków Zespołu Strategicznego wypełnił ankietę związaną z oceną działania i istotności motorów rozwoju. Układ raportu o stanie gminy uporządkowany został zgodnie ze wskazywanymi przez naukę i praktykę głównymi „motorami rozwoju lokalnego” zawartymi w 9 punktach, przedstawionych w Rozdziale I.1. Opisane tam czynniki w decydującym stopniu przesądzają o tempie rozwoju lokalnego, jeśli działają, lub/oraz są w pełni wykorzystywane. Takie podejście pozwalało od razu skupić uwagę zespołu na kwestiach kluczowych dla rozwoju.

Poniżej zbiorcza ocena działania motorów rozwoju wynika z indywidualnych ocen poszczególnych członków zespołu:

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

Oceniano w skali punktowej (kolumna po prawej) jak ważny jest to motor rozwoju (istotność) – *im wyższa istotność tym większa liczba punktów*, a następnie poziom działania (skuteczność) danego motoru rozwoju – *im niższy poziom działania (skuteczność) tym większa liczba punktów*.

Za każdym razem oceniający mieli do dyspozycji skalę punktową od 1 do 10.



Okazało się, że do najsłabiej działających motorów rozwoju zespołowo zaliczono motory jak poniżej:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju
2. Zasoby pracy
3. Potencjał gospodarczy.

Z kolei do najistotniejszych z punktu widzenia przyszłości i rozwoju motorów zaliczono:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju
2. Przywództwo
3. Zasoby pracy
4. Kapitał finansowy (inwestycyjny).

Wniosek: najsłabiej działającym i jednocześnie kluczowym czynnikiem rozwoju jest kapitał społeczny i społeczny klimat dla rozwoju w gminie.

Wyniki te wzięto pod uwagę przy formułowaniu projektów celów strategicznych.

3. Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS

Kolejną analizą zastosowaną w celu zbadania wzajemnych zależności pomiędzy najważniejszymi cechami stanu obecnego i przyszłego była analiza SWOT/TOWS.

Analiza SWOT stanowi przykład podejścia „od wewnątrz na zewnątrz”, dlatego komplementarnym podejściem jest analiza TOWS „z zewnątrz do wewnątrz”.

Synteza analizy SWOT/TOWS, z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju gminy, pozwala określić obecną pozycję gminy oraz typy strategii rozwoju, jakie samorząd może wziąć pod uwagę. W ramach analizy SWOT/TOWS stawiane są pytania, które prowadzą do wyłonienia jednego z typów strategii – agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej lub defensywnej oraz strategii mieszanych. Pytania zawarte są w tabeli poniżej:

Analiza SWOT	Analiza TOWS
1. Czy siły pozwolą wykorzystać szanse?	5. Czy zagrożenia osłabią siły?
2. Czy słabości „zablokują” wykorzystanie szans?	6. Czy szanse spotęgują siły?
3. Czy siły pozwolą na przezwyciężenie zagrożeń?	7. Czy zagrożenia spotęgują słabości?
4. Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?	8. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości?

Dla każdego z 8 pytań zbudowano macierz relacji, za pomocą której zbadano wzajemne oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi elementami w jednej grupie SWOT, na elementy w pozostałych. Przyniosło to odpowiedź na pytanie, jaka strategia jest teraz wskazana dla Gminy Czersk. Poniższy zestaw typów strategii lokalnych ujęto w następujące definicje:



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

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

Rozstrzygnięcie, co do typu strategii odnosi się do zasad planowania strategicznego jak i analiz SWOT, które wskazują na możliwe kierunki strategicznej zmiany - tej, do której należy dążyć najsilniej. Kierunków tych jest cztery, ale nie zawsze działania realizacyjne strategii mogą wszystkie cztery z tych kierunków objąć. Określenie typu strategii determinuje też, na które elementy ze sformułowanych poniżej położyć należy największy nacisk:

- silne strony wzmocniamy;
- słabe strony niwelujemy;
- szanse wykorzystujemy;
- zagrożeń unikamy.

Końcowa tabela analizy punktowej powiązań i wzajemnego oddziaływania elementów analizy SWOT/TOWS na siebie ukazała, że przewagę zyskała strategia ofensywna, ale z elementami strategii defensywnej. Innymi słowy wskazana byłaby strategia mieszana, z jednoczesnym wskazaniem na strategię ofensywną (maxi-mini). Tabela poniżej.

Zestawienie zbiorcze wyników analizy SWOT/TOWS – typ strategii

	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
Silne strony (S)	157 / 33,12% Strategia agresywna	106 / 22,36% Strategia konserwatywna
Słabe strony (T)	84 / 17,82% Strategia konkurencyjna	127 / 26,79% Strategia defensywna



Konkluzja strategiczna stwierdza, że przeważają mocne strony, a w otoczeniu powiązane z nimi szanse, tak więc strategia ofensywna, wykorzystująca obydwie czynniki jest możliwa. Jednocześnie słabe strony gminy są powiązane z zagrożeniami, istnieje więc ryzyko niepowodzenia w rozwoju. Strategia musi być zatem w obszarach zagrożeń nastawiona także na przetrwanie. Wynika stąd konieczność stałego monitoringu sytuacji i przygotowanie w dalszej przyszłości scenariuszy na wypadek realizowania się zagrożeń.

IV. Alternatywne ścieżki rozwoju gminy

Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji.

Dla celu wariantowania kierunków spojrzenia na plan strategiczny przeprowadzone zostało odrębnie grupowanie wszystkich elementów skoncentrowanej analizy SWOT (ich zestawienie poniżej). Punkty w kolumnie po lewej pokazują siłę oddziaływania danego elementu na pozostałe, w układzie malejącej siły (mniej punktów - słabsze oddziaływanie).

Szlaki kolejowe (Gdynia – Bydgoszcz – Katowice oraz Tczew – Piła - Kostrzyn) i drogowe oraz węzły komunikacyjne, droga krajowa nr 22.	15
Mała różnorodność oferty rzemiosła i handlu.	16
Natura 2000.	18
Słaba infrastruktura drogowa na terenach wiejskich.	25
Emigracja młodych mieszkańców, w tym najbardziej uzdolnionych.	25
Rozwój bazy materialnej oraz działalności w obszarze oświaty i kultury.	26
Serce kompleksu borów (Tucholskich).	28
Brak terenów inwestycyjnych w ofercie gminy.	31
Marginalizacja obszarów poza metropolią i poza tak zwanymi miejskimi obszarami funkcjonalnymi (MOF) w przydziale środków unijnych w perspektywie 2014-2020.	31
Brak całorocznej oferty turystycznej i bazy noclegowej.	31
Wspólne inicjatywy samorządu i NGO, (imprezy o zasięgu ponadlokalnym, integrujące środowisko np. Święto Pstrąga, Czerskie Betlejem, Dni Rytla, Łęskie Kapuśniaki).	32
Rozwinięta działalność usługowa.	32
Brak jasnego programu współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami.	32
Zdolność mieszkańców do podejmowania inicjatyw (np. protest dot. drogi krajowej nr 22, referenda).	37
Skuteczność w pozyskiwaniu i dobre wykorzystanie środków zewnętrznych.	48
Znaczne środki zewnętrzne na rozwój kapitału społecznego i ludzkiego w latach 2014-2020.	48

Przyjęto pięć obszarów grupowania, mianowicie obszary:

1. Potencjału społecznego,
2. Zasobów naturalnych,
3. Produktów turystycznych,
4. Możliwości inwestycyjnych,
5. Komunikacji.



Poszczególne elementy zawarte w tabeli przyporządkowano (często kilkakrotnie) do powyższych obszarów. Po zsumowaniu w każdym obszarze punktów związanych z każdym z elementów ujętych w obszarze ujawniło się, z jaką siłą sytuacja w danym obszarze może rzutować na sytuację w pozostałych – z punktu widzenia przyszłości. Wynik poniżej:

1. Możliwości inwestycyjne - 341
2. Produkty turystyczne - 245
3. Potencjał społeczny - 200
4. Komunikacja - 182
5. Zasoby naturalne – 59.

Wnioski: posiadane zasoby naturalne nie są wystarczającym napędem rozwojowym, muszą być uzupełnione o intensywne zainwestowanie w produkt turystyczny. Duże znaczenie mieć będzie uruchomienie (zaktywizowanie) potencjału ludzkiego oraz poprawa dostępności komunikacyjnej gminy.

V. Cele

Podstawą podjęcia przez Zespół Strategiczny prac nad formułowaniem celów były wyniki analizy SWOT oraz SWOT/TOWS z uwzględnieniem wniosków z pozostałych analiz i dyskusji zespołowych. Bezpośrednim punktem wyjścia do stworzenia projektu listy celów była zhierarchizowana pod względem siły oddziaływania lista elementów skoncentrowanej analizy SWOT (na poprzednich stronach).

Przegląd analiz i danych, wielogodzinne dyskusje, grupowanie projektów celów, analiza łączności celów oraz wariantowanie sformułowań przyniosło decyzję w postaci niniejszego zestawu celów strategicznych (które są dwa) i celów operacyjnych (których jest sześć).

A. Wzmocnienie pozycji Czerska na mapie regionu.

1. **Wdrożenie programu współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami, w szczególności dla tworzenia warunków do prowadzenia innowacyjnej działalności gospodarczej.**
2. **Umocnienie skuteczności w pozyskiwaniu i wykorzystaniu środków zewnętrznych.**
3. **Wykorzystywanie środowiska naturalnego do tworzenia całorocznych produktów turystycznych i usługowych.**

B. Wykreowanie warunków sprzyjających aktywizacji mieszkańców gminy.

1. **Efektywny system oświaty i kultury służący rozwojowi kompetencji kluczowych w tym społecznych oraz współpracy mieszkańców.**
2. **Wyłanianie reprezentantów grup społecznych i zawodowych w celu podejmowania wspólnych inicjatyw.**
3. **Wzmacnianie wizerunku gminy, jako miejsca atrakcyjnego turystycznie.**



VI. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji

Za podstawowe narzędzia oceny realizacji strategii Zespół Strategiczny uznał zestaw dedykowanych wskaźników. Przyjęta definicja wskaźnika brzmi następująco: „mierzalny parametr, który pozwala udowodnić, że cele strategii/projektu są osiągnięte”.

Zasady wskazywane zarówno przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jak i organy Unii Europejskiej mówią, że kontrola realizacji planu strategicznego musi opierać się właśnie na systemie wskaźników.

Wskaźnik definiuje obszar zmiany, (na przykład roczna liczba turystów) zaś miara obrazuje skalę zmiany (zwykle w procentach w czasie). Obydwa czynniki powinny się głównie odnosić do uzyskanych produktów celu, strategii/projektu, jego wyniku oraz innych zmiennych (np. ekonomicznych, społecznych) dotyczących zadań jednostki.

Poprawnie sformułowany i przyjęty wskaźnik winien mieć następujące cechy:

- **mierzalność** – musi dać się wyrazić w wartościach liczbowych,
- **trafność** – ma być dostosowany do pożądaných efektów, zmian,
- **wiarygodność** – zdefiniowany tak, aby nie mógł być zafałszowany, lub manipulowany,
- **dostępność** - powinien być łatwy do wygenerowania/uzyskania.

W oparciu o powyższe zasady Zespół sformułował następujące wskaźniki:

A. WZMOCNIENIE POZYCJI CZERSKA NA MAPIE REGIONU.

WSKAŹNIKI:

- Liczba niepłatnych wyróżnień i nagród trafiających do podmiotów działających na terenie gminy.
 - Stopa bezrobocia w Czersku w stosunku do przeciętnej w regionie.
 - Wzrost liczby ludności na terytorium gminy.
- Wdrożenie programu współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami, w szczególności dla tworzenia warunków do prowadzenia innowacyjnej działalności gospodarczej.

WSKAŹNIKI:

- Liczba innowacyjnych podmiotów gospodarczych według definicji MRR - rok do roku.
 - Liczba podmiotów gospodarczych - rok do roku.
 - Liczba przedsiębiorców korzystających z narzędzi wsparcia przewidywanych w programie.
 - Wpływy z tytułu podatku CIT w przeliczeniu na głowę mieszkańca - rok do roku.
 - Wpływy z tytułu podatku PIT w przeliczeniu na głowę mieszkańca - rok do roku.
- Umocnienie skuteczności w pozyskiwaniu i wykorzystaniu środków zewnętrznych.

WSKAŹNIKI:

- Kwota środków unijnych w przeliczeniu na jednego mieszkańca - rok do roku.
- Stosunek liczby (kwoty) projektów dofinansowanych do liczby składanych wniosków.
- Stosunek liczby (kwoty) projektów realizowanych do ilości projektów dofinansowanych.



3. Wykorzystywanie środowiska naturalnego do tworzenia całorocznych produktów turystycznych i usługowych.

WSKAŹNIKI:

- a. Długość ścieżek rowerowych w kilometrach rocznie.
- b. Liczba obiektów turystycznych oferujących całoroczną ofertę.
- c. Liczba turystów w okresie od września do kwietnia - rok do roku.
- d. Liczba zarejestrowanych w roku potraw i produktów regionalnych.
- e. Liczba zezwoleń wędkarskich - rocznie.

B. WYKREOWANIE WARUNKÓW SPRZYJAJĄCYCH AKTYWIZACJI MIESZKAŃCÓW GMINY.

WSKAŹNIKI:

- a. Liczba członków organizacji pozarządowych.
 - b. Liczba firm w wybranych branżach powstających na terenie gminy, utworzonych przez mieszkańców.
 - c. Liczba inicjatyw realizowanych wspólnie przez samorząd i inne podmioty.
 - d. Liczba zrealizowanych inicjatyw społecznych w skali roku.
 - e. Roczna kwota środków w budżecie na rozwój inicjatyw społecznych - PLN/rok.
1. Efektywne systemy oświaty i kultury służące rozwojowi kompetencji kluczowych w tym społecznych oraz współpracy mieszkańców.

WSKAŹNIKI:

- a. Liczba dzieci objętych systemem wychowania przedszkolnego.
 - b. Liczba dzieci objętych wczesnym wspomaganie rozwoju.
 - c. Liczba uczestników kół i grup w ośrodkach kultury - rok do roku.
 - d. Wyniki testów i egzaminów zewnętrznych uczniów klas III, VI szk. podst. i III gimnazjalnych na tle regionu.
2. Wyłanianie reprezentantów grup społecznych i zawodowych w celu podejmowania wspólnych inicjatyw.

WSKAŹNIKI:

- a. Liczba imprez kulturalnych organizowanych wspólnie przez różne środowiska.
 - b. Liczba osób, reprezentantów środowiska NGO oraz biznesu, uczestniczących w pracach zespołów roboczych.
 - c. Liczba roczna formalnie wyłonionych liderów społecznych.
 - d. Liczba uczestników konsultacji społecznych przeprowadzanych w ciągu roku.
 - e. Roczna liczba inicjatyw mieszkańców.
3. Wzmacnianie wizerunku gminy, jako miejsca atrakcyjnego turystycznie.

WSKAŹNIKI:

- a. Długości ścieżek rowerowych.
- b. Liczba imprez o zasięgu ponadlokalnym.
- c. Liczba miejsc noclegowych.
- d. Liczba osób biorących udział w wybranych imprezach.
- e. Liczba tytułów w mediach, dotyczących Czerska.
- f. Liczba wejść na stronę internetową gminy.
- g. Liczba zewnętrznych pakietów turystycznych z udziałem oferty gminy.
- h. Roczne wydatki na promocję gminy.
- i. Roczne wydatki z budżetu na turystykę.



VII. Uwarunkowania realizacyjne:

1. Ukierunkowane efektywnościowo działania promocyjne.

Działania promocyjne dotyczące niniejszej strategii i innych, szerszych zadań rozwojowych podejmowane będą w dalszych terminach. Dedykowani pracownicy urzędu odbyli warsztaty szkoleniowe w czasie których zapoznali się szczegółowo z metodologią przygotowania strategii promocji gminy, wykonali szereg ćwiczeń praktycznych w tym zakresie i są przygotowani do opracowania takiego dokumentu.

2. Potencjalne trudności w osiągnięciu każdego z celów strategicznych, działania zapobiegawcze i naprawcze właściwe dla potencjalnych trudności w osiągnięciu celów strategicznych

Kwestia działań zapobiegawczych i naprawczych została rozpatrzona przez grupę roboczą Zespołu Strategicznego. Podjęto decyzje o zastosowaniu dwóch narzędzi zapobiegania odstępstwom oraz naprawy procesu realizacji strategii. W odniesieniu do działań zapobiegawczych zastosowane będzie narzędzie corocznej aktualizacji (korekty działań) projektów strategicznych. W przypadku stwierdzenia odstępstw zastosowane będzie narzędzie zarządzania ryzykami strategii.

W odniesieniu do tego drugiego narzędzia ryzyko zdefiniowano jako prawdopodobieństwo wystąpienia szczególnego zagrożenia, a ocenione w oparciu o wiedzę i doświadczenie. Zarządzanie ryzykami obejmuje analizę i wnioski, co do wystąpienia zjawisk niepewnych oraz zagrożeń, związanych z tym, co niepewne. Niepewność natomiast dotyczy faktu, gdy możliwość wystąpienia zdarzenia/zagrożenia (ryzyka) jest determinowana subiektywnie, poza naszą kontrolą. Jako kolejne działania w tych kwestiach grupa robocza:

1. Zidentyfikowała (w składzie całego Zespołu Strategicznego) rodzaje i listę zagrożeń, które mogą powodować odstępstwa od przyjętej ścieżki realizacji strategii.
2. Określiła natężenie ryzyk poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz stopnia trudności/zagrożenia (skutków), jakie wystąpienie ryzyka wywoła w stosunku do procesu realizacji strategii.
3. Opisała odpowiedzialności oraz działania (czynności), które powinny być podjęte, aby ograniczyć te trudności/zagrożenia.

Co do sposobów reakcji na ryzyko rozpatrzono następujące opcje:

1. akceptacja (poradzimy sobie),
2. unikanie (minimalizujemy potencjalne przyczyny),
3. transfer (przenosimy na inną stronę zaangażowaną w proces realizacji strategii lub na ubezpieczyciela),
4. redukcja (jeśli istnieje duże prawdopodobieństwo opracujemy plan usuwania skutków).

Wyniki prac grupy w tabelach na następnej stronie.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Lp.	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia "P"		Skutek "S"		Progi ryzyka "R" R= P x S	Proponowane przeciwdziałania	Odpowiedzialny
1.	Brak zainteresowania przedsiębiorców współpracą	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Przekonanie przedsiębiorców do współpracy poprzez opracowanie odpowiednich narzędzi	WS, WG, BF
2.	Brak przyjęcia programu współpracy z przedsiębiorcami przez Radę Miejską	Mało prawdopodobne	1	Znaczny	3	3	Włączenie radnych do tworzenia programu	Przewodniczący Rady Miejskiej, Burmistrz
3.	Niedostateczne finansowanie programu współpracy z przedsiębiorcami	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Granty, nagrody, konkursy, programy	Burmistrz, pracownicy UM
4.	Upadłość firm lub odpływ przedsiębiorców	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Monitorowanie sytuacji i wdrażanie odpowiednich regulacji prawnych (system wsparcia)	Samorząd
5.	Brak środków na wkład własny w projektach gminnych	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Bieżące monitorowanie wskaźników budżetu	Skarbnik, WF
6.	Brak odpowiednich kadr oraz szkoleń dotyczących pozyskiwania środków zewnętrznych	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Organizowanie, udział oraz informowanie o szkoleniach i konferencjach nt. pozyskiwania środków zewnętrznych	Burmistrz
7.	Nieskuteczność promocji gminy	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Niestandardowa promocja, opracowanie Strategii Promocji Gminy	WS
8.	Drastyczne zmiany przepisów dotyczące ochrony środowiska (NATURA 2000)	Mało prawdopodobne	1	Ograniczony	2	2	Ewentualny lobbing na etapie legislacyjnym w Sejmie RP dot. zmiany przepisów	Burmistrz
9.	Niż demograficzny - niska dzietność - wymieranie społeczeństwa	Bardzo prawdopodobne	3	Znaczny	3	9	Promocja rodziny, realizacja projektów mających na celu politykę prorodzinną lub pomoc w realizacji takich działań,	Burmistrz, BF, WS, MGOPS
10.	Spadek skuteczności edukacyjnej placówek oświatowych	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Monitorowanie i ewaluacja pracy szkół, systemy motywacji	WS, dyrektorzy szkół
11.	Spadek zaangażowania społecznego	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Pozyskanie środków oraz wdrożenie projektów na rzecz wzrostu zaangażowania społecznego i obywatelskiego	Burmistrz, BF, WS
12.	Katastrofa ekologiczna	Mało prawdopodobne	1	Znaczny	3	3	Monitorowanie zagrożeń i minimalizacja skutków	Burmistrz, właściwe służby
13.	Spadek konkurencyjności gminy	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Monitorowanie, motywowanie i inicjatywy promocyjne oraz realizacja projektów rozwojowych	Burmistrz, Rada Miejska we współpracy z org. zewnętrznymi

Projekt pod tytułem

„Innowacyjny Samorząd Pomorza – systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

14.	Marginalizacja obszaru przez instytucje nadrzędne	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Aktywny udział w konsultacjach, lobbying	Burmistrz, pracownicy UM, kierownicy jednostek gminnych
15.	Słaba współpraca samorządów	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Inicjowanie i realizacja wspólnych projektów	Burmistrz
16.	Nieprzewidywalne zmiany polityczne w regionie	Możliwe	2	Znikomy	1	2	brak wpływu	brak
17.	Niekorzystny bilans finansów gminy	Mało prawdopodobne	1	Ograniczony	2	2	Bieżące monitorowanie wskaźników budżetu	Skarbnik
18.	Mała dostępność środków unijnych w kolejnych latach	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Monitoring dostępności środków zewnętrznych, przeciwdziałanie marginalizacji gminy przy podziale alokacji, udział w konsultacjach społ związanych z podziałem środków w progr. operacyjnych	BF
19.	Odływ wykwalifikowanej kadry	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Wsparcie dla przedsiębiorczości i usług, współpraca z PUP	Samorząd oraz pracodawcy
20.	Zaniechanie realizacji strategii	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Monitoring wskaźników realizacji strategii, powołanie zespołu odpowiedzialnego za jej realizację	Wskazani pracownicy UM
21.	Wystąpienie destrukcyjnych sił natury	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Prewencja, niwelowanie strat	Burmistrz, strażacy, straż miejska
22.	Niekorzystne zmiany w systemie finansowania oświaty	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Racjonalizacja wydatków	WS, skarbnik, dyrektorzy szkół
23.	Brak liderów, ich ewentualne konflikty i niekompetencja	Możliwe	2	Znaczny	3	6	Działania integracyjne, kreowanie autorytetów, powołanie forum NGO, polityka informacyjna, konsultacje społeczne	wszyscy mieszkańcy
24.	Destrukcyjne inicjatywy społeczne	Możliwe	2	Ograniczony	2	4	Stałe informowanie społeczeństwa o istotnych sprawach ważnych dla mieszkańców, konsultacje społeczne	Burmistrz, pracownicy UM, org. społ.

Skala ryzyk

Prawdopodobieństwo: bardzo prawdopodobne – 3, możliwe – 2, mało prawdopodobne – 1.

Skutek: znaczny – 3, ograniczony -2, znikomy - 1



VIII. Strategiczna karta wyników

Główne zadania niezbędne do realizacji celów strategicznych i ocena spodziewanych rezultatów wykonania tych zadań

Podstawowym narzędziem realizacji strategii będą Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne Gminy Czersk. Grupa robocza Zespołu Strategicznego przyjęła dla realizacji WSPO następujące założenia:

I. Cele tworzenia programów.

1. Skupienie pomysłów i inwencji mieszkańców oraz ich organizacji na sposobach osiągnięcia celów strategicznych.
2. Przełożenie strategii na język jej projektów realizacyjnych.
3. Przygotowanie i/lub porządkowanie planów oraz programów rozwoju gminy i miasta.
4. Określenie kolejnych budżetów realizacyjnych strategii i wpisanie ich w kolejne budżety gminy.
5. Odpowiednio wczesne wskazanie źródeł i rozpoznanie zasad oraz rozpoczęcie przygotowań do pozyskiwania finansowania zewnętrznego na określone programy.
6. Przygotowywanie i coroczna aktualizacja Wieloletnich Prognoz Finansowych.
7. Koordynacja projektów realizacji niniejszej strategii ze strategiami rozwoju bliższego i dalszego otoczenia.

II. Struktura programów.

1. Przewiduje się wstępnie utworzenie dwóch programów operacyjnych związanych z dwoma celami strategicznymi Gminy Czersk.
2. Każdy z programów zawierać będzie projekty podzielone na grupy zgodnie z działami klasyfikacji budżetowej.
3. Każda grupa projektów zawierać będzie:
 - tytuły projektów,
 - koszty,
 - źródła i wysokości przewidywanego dofinansowania zewnętrznego,
 - okresy (lata) realizacji,
 - liczbę punktów uzyskanych w rankingu spójności projektu z celami strategicznymi,
 - funkcję i ewentualnie nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację danej grupy projektów.

Program zawierać będzie również zestawienia projektów przewidzianych do realizacji na każdy kolejny rok budżetowy wraz z sumą kosztów projektów, udziałów własnych budżetu gminy i kwot potencjalnego dofinansowania.



III. Ogólne zasady tworzenia WSPO.

1. Każdy z programów będzie miał pięcioletni horyzont czasowy.
2. Każdy z programów będzie sporządzony i aktualizowany corocznie.
3. Ocenę projektów i przygotowanie poszczególnych programów prowadzić będzie Zespół Koordynacyjny WSPO powołany zarządzeniem Burmistrza.
4. Wnioskowanie o włączenie projektów do WSPO odbywać się będzie na jednolitym formularzu, którego wzór, zasady wypełniania i składania określi Burmistrz.
5. Tworzenie WSPO zaczynać się będzie od akcji zbierania propozycji projektów, prowadzonej w pełnym dialogu publicznym.
6. Proponuje się, by terminem granicznym składania propozycji projektów do WSPO na kolejny rok budżetowy był dzień 30 kwietnia roku poprzedzającego.
7. Propozycje projektów powstałe przed przyjęciem niniejszej strategii zostaną włączone do listy nowo zaproponowanych.
8. Do selekcji i określenia kolejności realizacji projektów służyć będzie przyjęty przez Zespół Koordynacyjny zestaw kryteriów, wywodzących się ściśle z celów strategicznych.
9. Prace nad kolejną wersją każdego z dwóch WSPO kończyć się mają we wrześniu roku poprzedzającego dany rok budżetowy, a wynik prac w postaci przyjętego przez Burmistrza WSPO będzie zatwierdzany uchwałą Rady Miejskiej w październiku tego roku.
10. Uchwała o przyjęciu lub aktualizacji danego WSPO stanowić będzie podstawę do tworzenia Wieloletnich Prognoz Finansowych (WPF) oraz załączników dotyczących inwestycji do kolejnych budżetów rocznych.

IV. Społeczne tło sporządzania WSPO:

1. Do składania propozycji projektów, do WSPO uprawnieni są wszyscy mieszkańcy gminy (w szczególności za pośrednictwem stowarzyszeń i organizacji), przedstawiciele i członkowie organów gminy, jednostek pomocniczych oraz właściwi pracownicy Urzędu Miejskiego i pracownicy jednostek organizacyjnych.
2. Wzory wniosków o włączenie projektu do WSPO dostępne są w urzędzie, na stronach internetowych funkcjonujących w gminie oraz w mediach papierowych.
3. Poszczególne środowiska będą mogły organizować spotkania z przedstawicielami samorządu w celu objaśniania zasad wypełniania wniosków i składania propozycji projektów do WSPO.

V. Monitoring i ewaluacja WSPO

Na zakończenie każdego roku budżetowego Burmistrz przedstawi Radzie Miejskiej sprawozdanie z realizacji WSPO w danym roku, zawierające:

- Zestawienie przyjętych i osiągniętych wskaźników realizacji projektów,
- Określenie stopnia i zakresu wykorzystania środków finansowych,
- Określenie wpływu zrealizowanych projektów na osiągnięcie celów strategicznych gminy.