

**UCHWAŁA NR XLIV/327/2014  
RADY GMINY DĘBNICA KASZUBSKA**

z dnia 27 sierpnia 2014 r.

**w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju Gminy Dębica Kaszubska na lata 2014 - 2020”.**

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

**uchwała się,  
co następuje:**

§ 1. Przyjmuje się „Strategię rozwoju Gminy Dębica Kaszubska na lata 2014 - 2020” w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Dębica Kaszubska.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

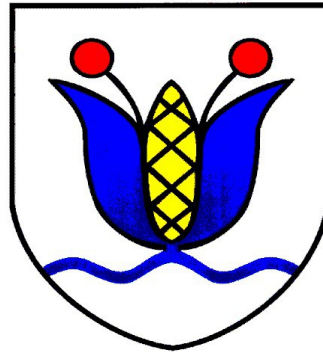
Przewodnicząca Rady Gminy

**Agnieszka Łomża**



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik do Uchwały Nr XLIV/327/2014  
Rady Gminy Dębница Kaszubska  
z dnia 27 sierpnia 2014 r.



**Gmina**  
**Dębница Kaszubska**

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY DĘBNICA KASZUBSKA NA LATA 2014 - 2020



## SPIS TREŚCI

I. Dokumentacja strategiczna.....	6
1. Pozyskanie danych, ich synteza i analiza.....	6
1. Analiza otoczenia, określenie pozycji jednostki w otoczeniu jednostek samorządowych,.....	7
II. Misja i wizja rozwoju.....	9
III. Analizy strategiczne.....	10
1. Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki,.....	10
2. Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień.....	16
3. Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS.....	18
IV. Cele.....	19
V. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji.....	20
VI. Uwarunkowania realizacyjne:.....	24
1. Ukierunkowane efektywnościowo działania promocyjne.....	24
2. Potencjalne trudności w osiągnięciu każdego z celów strategicznych, działania zapobiegawcze i naprawcze właściwe dla potencjalnych trudności w osiągnięciu celów strategicznych.....	24



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## **„Szanse bardzo lubią tych, którzy są na nie przygotowani”**

**Ludwik Pasteur**

Niniejszy dokument „Strategia Rozwoju Gminy Dębica Kaszubskiej do roku 2020” opracował Zespół Strategiczny powołany zarządzeniem nr OG/286/2014 z dnia 24 marca 2014 r. Wójta Gminy Dębica Kaszubska w składzie:

- 1) Dańczak Eugeniusz - Wójt Gminy - przewodniczący Zespołu,
- 2) Wójcik Iwona - Sekretarz Gminy - roboczy szef zespołu,
- 3) Bartosik Daniel - kierownik Posterunku Policji w Dębicy Kaszubskiej,
- 4) Bejnarowicz Tadeusz- Zastępca Wójta,
- 5) Biernacki Marek- Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa Pomorskiego,
- 6) Bejnarowicz Ireneusz - radny Rady Powiatu,
- 7) Botwinionek Marcin - pracownik Urzędu,
- 8) Czapiewski Krystian - pracownik Urzędu,
- 9) Deus - Kopka Anna - przedstawiciel Nadleśnictwa Leśny Dwór,
- 10) Dziewański Grzegorz - przedsiębiorca,
- 11) Fryckowska Elżbieta -przewodnicząca Komisji Kultury i Oświaty RG,
- 12) Furtak Elżbieta - przedstawiciel Powiatowego Urzędu Pracy w Słupsku,
- 13) Iwanowski Ryszard - przedstawiciel Stowarzyszenie „Speranda”,
- 14) Karaś Jadwiga - przewodnicząca Rady Gminy,
- 15) Klemiato Mirosław - prezes ZGK Spółka z o.o. w Dębicy Kaszubskiej,
- 16) Konopka Sebastian - pracownik Urzędu,
- 17) Konkel Gabriel - dyrektor Szkoły Podstawowej w Motarzynie,
- 18) Krycki Eugeniusz - rolnik
- 19) Kulik Renata - dyrektor Szkoły Podstawowej w Gogolewie,
- 20) Łomża Agnieszka - wiceprzewodnicząca Rady Gminy,
- 21) Łomża - Duszny Marta - pracownik Urzędu,
- 22) Miller Marcin - kierownik Parku Krajobrazowego Dolina Słupi,
- 23) Machalewska - Dyrektor Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Dębicy Kaszubskiej,
- 24) Olik Arleta - przedstawiciel stowarzyszenia „Wind Sailed - Wiatr w Żagle”,
- 25) Ostrowski Dariusz - przedstawiciel Klubu Sportowego ”SKOTAWA,, w Budowie,
- 26) Pałubicki Paweł - przedstawiciel Stowarzyszenia „Avanti”,
- 27) Pietrzak Anna - dyrektor Gminnego Ośrodka Kultury w Dębicy Kaszubskiej,
- 28) Pudelski Artur - przedstawiciel OSP w Dębicy Kaszubskiej,
- 29) Sadura Karolina - przedsiębiorca,
- 30) Selega Klaudia - mieszkanka,
- 31) Sowińska Beata - sołtys wsi Gogolewo,
- 32) Stenka Edward - przedstawiciel Klubu Sportowego „Smoki,, w Podolu Małym,
- 33) Stanisławczuk Małgorzata - przedstawiciel ODR w Słupsku,
- 34) Szłapa Krystyna - sołtys wsi Podole Małe,
- 35) Szustak Krystyna - kierownik Ośrodka Pomocy Społecznej w Dębicy Kaszubskiej,
- 36) Wodnicka Elżbieta - przedstawiciel Starostwa Słupskiego,
- 37) Wróbel Anna - przedstawiciel Zespołu Szkół w Dębicy Kaszubskiej,
- 38) Ziółkowski Ireneusz - radny Rady Gminy,
- 39) Żukowski Karol - radny Rady Gminy.



## I. Dokumentacja strategiczna

### 1. Pozyskanie danych, ich synteza i analiza

Początek prac Zespołu nad strategią dał „Raport o stanie Gminy Dębica Kaszubska”, zawierający najważniejsze dla jej rozwoju, aktualne fakty, trendy i tendencje w życiu gminy, pozwalający na analizę punktu wyjścia do zmian związanych z budowy strategii. Raport sporządzony był według obszarów związanych z 9 podstawowymi motorami rozwoju lokalnego, którymi są:

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.

Analiza danych zawartych w raporcie odbywała się w kolejnych etapach prac Zespołu Strategicznego, powołanego zarządzeniem Wójta Dębicy Kaszubskiej i opisana jest w dalszej części opracowania. Dane do raportu zgromadzone zostały w Urzędzie Gminy, instytucjach otoczenia, źródłach statystycznych, organizacjach lokalnych, w tym lokalnego środowiska gospodarczego.

Opracowanie niniejsze jest wynikiem projektu, prowadzonego przez Międzynarodowy Instytut Outsourcingu z siedzibą w Elblągu. Doradztwo strategiczne w ramach projektu prowadziła firma „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze” z Warszawy.

### 1. Analiza otoczenia, określenie pozycji jednostki w otoczeniu jednostek samorządowych,

Najważniejsze dane ogólne.

Gmina Dębica Kaszubska położona jest w północno - zachodniej części województwa pomorskiego i południowo-wschodniej części powiatu słupskiego. Gmina graniczy: z następującymi gminami: od północy z gminami Słupsk i Damnica, ze wschodu z gminami Potęgowo i Czarna Dąbrówka, od południa z gminami Borzytuchom, Koczygłowy i Trzebielino, od zachodu z gminą Kobylnica. Od miasta Słupska oddalona jest o około 12 km. Do morza Bałtyckiego odległość wynosi ok. 35 km.

Gmina Dębica Kaszubska położona jest w południowej części powiatu i obejmuje swoim zasięgiem



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
obszar 300 km<sup>2</sup>, z czego 150 km<sup>2</sup> zajmują lasy, 128 km<sup>2</sup> użytki rolne, zaś 22 km<sup>2</sup> zajmują inne tereny.

Gminę zamieszkuje ponad 9,5 tys. osób.

Prawie 40% obszaru gminy objęte jest ochroną przyrody i krajobrazu. Największą powierzchnię zajmuje Park Krajobrazowy "Dolina Słupi". Przez terytorium gminy przepływają rzeki Słupia i Skotawa, znajdują się ponadto sztuczne zbiorniki wodne - Krzynia i Konradowo oraz jeziora: Głębokie, Gałęzów, Dobra, Grabówek, Podwilczyn i Kunitowskie. Terytorialnie gmina podzielona jest na 22 sołectw: Brzezinię-Borzęcinko, Budowo, Dobieszewo, Dobra, Dębica Kaszubska, Gałęzów, Gogolewko, Gogolewo, Grabin, Jawory, Kotowo, Krzywań, Łabiszewo, Mielno, Motarzyno, Niepogłędzie, Podole Małe, Podwilczyn, Starnice-Troszki, Skarszów Dolny, Skarszów Górny, Żarkowo. Na szczególną uwagę zasługują miejscowości, które świadczą o bogactwie historii i stanowią dziedzictwo kulturowe tej ziemi.

Strukturę przestrzenną obszaru gminy kształtuje w głównej mierze jej położenie w obszarze strefie wysoczyzny morenowej. Dodatkowo na strukturę przestrzenną mają wpływ: Park Krajobrazowy Doliny Słupi wraz z jego otuliną oraz korytarze ekologiczne. Wyżej wymienione uwarunkowania z jednej strony stanowią barierę rozwoju przestrzennego, a z drugiej kształtują zróżnicowaną strukturę przyrodniczą sprzyjającą rozwojowi funkcji turystycznych i rekreacyjnych.

Przez obszar gminy Dębica Kaszubska przebiega droga wojewódzka nr 210 administrowana przez Zarząd Dróg Wojewódzkich w Gdańsku. Droga o długości 38 km łączy Słupsk z Unichowem, stanowiąc element połączenia drogowego Słupsk-Bytów-Chojnice. W ciągu drogi wojewódzkiej znajduje się drogowy odcinek lotniskowy (DOL) Dębica Kaszubska. Na obszarze gminy Dębica Kaszubska droga ma długość 27,2 km.

#### Ewidencja działalności gospodarczej

Rok	Liczba podmiotów ( wpisów ) - dane szacunkowe		
	Wg stanu na dzień 31.12.	Dokonane wpisy	Wykreślone wpisy
2011	360	63	120
2012	378	58	40
2013	417	76	37

W roku 2011 wykreślono ok. 120 wpisów z tym, że większość podmiotów nie działała już od wielu lat (stare wpisy ). Brak jest dokładnych danych statystycznych dotyczących ilości wpisów oraz ilości zgłoszonych wniosków w poszczególnych latach.

Spośród zarejestrowanych działalności przeważają:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Usługi budowlane – 107
2. Handel i gastronomia – 77
3. Usługi leśne - 24
4. Usługi transportowe – 23
5. Konserwacja i naprawa pojazdów – 18
6. Pozostałe – 168

(Np. fryzjerstwo i zabiegi kosmetyczne, stolarstwo, ślusarstwo, kowalstwo, praktyka lekarska, usługi medyczne, doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, pozaszkolne formy edukacji, działalność agentów ubezpieczeniowych, zagospodarowanie terenów zieleni, produkcja wyrobów, usługi rachunkowo-księgowe, itd.)

## II. Misja i wizja rozwoju

Prace nad wizją Dębnicy Kaszubskiej koncentrowały się na określeniu obrazu pożądanego stanu gminy w horyzoncie strategii, na tym, co chce się stworzyć realizując strategię, a nie na tym, co chce się odrzucić. Formułowanie wizji opierało się na obrazach jej przyszłego rozwoju. Przyjęto zasadę, że wizja to obraz czegoś, co można zobaczyć oczami wyobraźni. W rezultacie wizję sformułowano jak niżej:

**W lesie głęboko schowana nasza Dębnica Kaszubska kochana. Powietrzem kusi i nęci, każdego inwestora zachęci. Z rzek licznych słynąca do wypoczynki zachęcająca.**

**Gmina Dębnica Kaszubska – tu się wraca.**

Misja to zapisanie systemu wartości oraz ważnych kierunków dążeń wspólnoty. Wartości to 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.

Misja to uzasadnienie sensu istnienia wspólnoty, ujęta w sposób najbardziej syntetyczny deklaracja intencji mieszkańców i przywódców gminy, co do zasad i kierunków jej przyszłego rozwoju. 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 misję Gminy Dębnica Kaszubska sformułowano następująco:

**Chcemy, żeby nasza Dębnica Kaszubska rozwijała się zgodnie z naszymi zasadami, którymi są: partnerstwo, życzliwość dla drugiej osoby, poszanowanie różnic i wzajemne zaufanie.**



### III. Analizy strategiczne

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

Celem kluczowej analizy rzeczywistości, jaką była analiza SWOT (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia), było określenie możliwości oddziaływania organów gminy i jej środowisk na zmiany i rozwój lub stwierdzenie braku takich możliwości za strony samorządu i mieszkańców.

Dlatego z kilku możliwych podejść, jakie stosuje się, wykonując tę analizę SWOT, która stanowi nadal podstawowe narzędzie identyfikacji stanu jednostki samorządowej, zastosowano podejście, 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. Łącznie zdefiniowano prawie 120 istotnych z punktu widzenia rozwoju faktów, zjawisk, trendów i tendencji. Wstępne wyniki analizy SWOT, sprowadzone do kluczowych dla przyszłości elementów, zdaniem Zespołu, przedstawione zostały poniżej.

#### SILNE STRONY

1. Dobra infrastruktura społeczna,
2. Dobrze rozlokowana sieć szkół na terytorium gminy,
3. Duża ilość OSP.
4. Duża liczba miejsc świetlicowych na mieszkańca,
5. Działki inwestycyjne w zasobie gminy,
6. Potencjał w stowarzyszeniach,
7. Działki rekreacyjne w zasobie gminy,
8. Rozwinięta infrastruktura sportowa i rekreacyjna w Dębnicy Kaszubskiej i Motarzynie, razem z działającymi klubami sportowymi,
9. Sytuacja budżetu, która pozwoli na wykorzystanie środków unijnych w nowej perspektywie,
10. W każdej wiosce boisko sportowe z placem zabaw,

#### SZANSE

1. Atrakcyjnie ukształtowane tereny, zasoby przyrodniczo – krajobrazowe,
2. Bliskość Bytowa,
3. Bliskość Morza Bałtyckiego,
4. Bliskość Słupska,
5. Czyste środowisko, akwenty wodne i powietrze,
6. Grunty rolnicze skupione w gospodarstwach wielkoobszarowych,
7. Istnienie środków finansowych z UE,
8. Lokalizacja całej gminy w obszarze czystego środowiska,





Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

9. Nazwa gminy,
10. Obszary Natura 2000,
11. Park krajobrazowy „Dolina Słupi”.
12. Połowa terytorium pokryta lasami,
13. Położenie przy głównych szlakach komunikacyjnych (DK 6, obwodnica Słupska),
14. Potencjał w energetyce odnawialnej psosumenckiej,
15. Trzy rzeki w tym Słupia, 10 jezior z przepływami.

### **SŁABE STRONY**

1. Brak pokrycia terytorium gminy planami miejscowymi,
2. Brak uzbrojonych terenów pod inwestycje, należących do strefy ekonomicznej,
3. Brak zaangażowania mieszkańców w sprawy lokalne,
4. Brak zdecydowania w podejmowaniu decyzji, (urząd, wójt),
5. Degrengolada społeczna (brak przywództwa, brak autorytetów, wzrost przestępczości wśród nieletnich),
6. Lokalizowanie inwestycji o dużym ryzyku obciążenia środowiska (wiatraki, chlewnie),
7. Mało kreatywne przywództwa lokalnych społeczności,
8. Niewystarczająca infrastruktura techniczna,
9. Niewystarczający dostęp do Internetu,
10. Niska świadomość ekologiczna mieszkańców,
11. Niski kapitał społeczny,
12. Niskie dochody budżetu,
13. Słabe zainteresowanie inwestorów w budowanie zakładów i firm na terytorium gminy.
14. Słaby dostęp do sieci szerokopasmowej – cyfryzacja,
15. Słaby marketing walorów przyrodniczych,
16. Wysoki wskaźnik bezrobocia,
17. Zła jakość dróg w gminie,
18. Zmniejszające się dochody z majątku gminy.

### **ZAGROŻENIA**

1. Brak gospodarstw rolnych rodzinnych, mało powierzchniowych,
2. Emigracja młodzieży,
3. Emigracja zarobkowa,
4. Mały przyrost naturalny,
5. Marginalizacja regionu słupskiego,
6. Obszar Natura 2000,
7. Roszczeniowa postawa mieszkańców,
8. Rozproszenie miejscowości na terytorium gminy,
9. Słaba baza turystyczna w stosunku do zasobu naturalnego,
10. Słaba jakość dróg powiatowych,
11. Spadająca liczba urodzeń,
12. Starzenie się społeczeństwa,
13. Tereny byłych PGR (bezrobocie, słabe wykształcenie),
14. Wspieranie obcego kapitału (przez kogo?)
15. Zanikająca komunikacja publiczna.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Po zastosowaniu widocznych poniżej kryteriów selekcji (w doniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych), lista końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu elementach.

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. Zimniejsza konkurencyjność gminy;
6. Pogarsza jakość życia;
7. Tworzy zagrożenia fizyczne dla ludzi;
8. Odstrasza otoczenie.

Ostateczna lista kluczowych elementów analizy SWOT

#### **SILNE STRONY**

1. Dobrze rozwinięta sieć dróg w gminie,
2. Działki inwestycyjne w zasobie gminy,
3. Potencjał w stowarzyszeniach,
4. Rozwinięta infrastruktura sportowa i rekreacyjna w Dębnicy Kaszubskiej i Motarzynie, razem z działającymi klubami sportowymi.

#### **SZANSE**

1. Atrakcyjnie ukształtowane tereny, zasoby przyrodniczo – krajobrazowe,
2. Bliskość Słupska, położenie przy głównych szlakach komunikacyjnych (DK 6, obwodnica Słupska),
3. Czyste środowisko, akwenty wodne i powietrze, rzeki w tym Słupia i Skotawa, 10 jezior z przepływami.
4. Istnienie środków finansowych z UE.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### SŁABE STRONY

1. Brak uzbrojonych terenów pod inwestycje,
2. Niewystarczające zaangażowania mieszkańców w sprawy lokalne,
3. Słabe zainteresowanie inwestorów w budowanie zakładów i firm na terytorium gminy,
4. Zła jakość dróg w gminie.

### ZAGROŻENIA

1. Marginalizacja regionu słupskiego,
2. Obszar Natura 2000,
3. Słaba baza turystyczna w stosunku do zasobu naturalnego,
4. Słaba jakość dróg powiatowych i wojewódzkich.

Refleksja strategiczna sprowadziła się do następujących wniosków:

1. Bogaty zasób naturalny jest niedostatecznie zagospodarowany i mało konkurencyjny w stosunku do najbliższego otoczenia.
2. Wybijającym się zasobem jest renta położenia w pobliżu dużej aglomeracji miejskiej oraz dogodne skomunikowanie z bliższym i dalszym otoczeniem.
3. Techniczna infrastruktura rozwojowa jest względnie rozwinięta, zwłaszcza dotyczy to gminnej sieci dróg publicznych, ale w niezadowalającym stanie.
4. Kapitał społeczny nie jest postrzegany jako istotny motor rozwoju.

## 2. Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień

Przygotowana została ankieta związana z oceną działania i istotności motorów rozwoju, widocznych w poniższej tabeli. Opisane tam czynniki w decydującym stopniu przesądzają o tempie rozwoju lokalnego, jeśli działają oraz są w pełni wykorzystywane. Poniżej zbiorcza ocena działania motorów rozwoju według indywidualnych ocen poszczególnych członków Zespołu zabranych razem:

MOTOR ROZWOJU	ISTOTNOŚĆ MOTORU DLA NASZEGO ROZWOJU	OCENA POZIOMU DZIAŁANIA MOTORU W GMINIE
1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju	23	68
2. Przywództwo	29	59
3. Zasoby środowiska naturalnego	34	90
4. Zasoby pracy	13	86
5. Teren i korzyści miejsca	22	83
6. Potencjał gospodarczy	19	65
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/	27	72
8. Poziom nauki, techniki, kultury	14	67
9. Zainwestowanie infrastrukturalne	25	74



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Oceniano w skali punktowej (kolumna środkowa) jak ważny jest to motor rozwoju (istotność), a następnie poziom (skuteczność) działania danego motoru rozwoju (kolumna po prawej).

Okazało się, że do najstabilniej wykorzystanych (pozycja nr 1) motorów rozwoju zespołowo zaliczono motory jak poniżej :

1. Zasoby środowiska naturalnego
2. Zasoby pracy
3. Teren i korzyści miejsca

Z kolei do najistotniejszych (pozycja 1 ) z punktu widzenia przyszłości i rozwoju motorów zaliczono:

1. Zasoby środowiska naturalnego
2. Przywództwo
3. Kapitał finansowy /inwestycyjny/
4. Zainwestowanie infrastrukturalne
5. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju

Wniosek zespołowy: najstabilniej działającym i jednocześnie kluczowym czynnikiem rozwoju są zasoby środowiska naturalnego.

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/TOWS pozwala określić obecną pozycję gminy oraz typy strategii rozwoju, jakie gmina może wziąć pod uwagę. W ramach tej analizy stawiane są pytania, które prowadzą do ustalenia jednego z typów strategii – agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej lub defensywnej oraz strategii mieszanych. Pytania 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 SWOT. Wyjaśniło to, jaka strategia jest możliwa dla gminy



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
Dębница Kaszubska. Typy możliwych strategii lokalnych zdefiniowano następująco:

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

Typ strategii wskazuje na możliwe kierunki strategicznej zmiany, do której należy dążyć. Inaczej mówiąc, na które elementy ze sformułowanych poniżej położyć należy największy nacisk:

- Silne strony wzmocniamy;
- Słabe strony niwelujemy;
- Szanse wykorzystujemy;
- Zagrożeń unikamy.

	SZANSE	ZAGROŻENIA
<b>SILNE</b>	<b>136</b>	<b>55,5</b>
<b>SŁABE</b>	<b>97,5</b>	<b>90,5</b>

Powyższa, końcowa tabela analizy punktowej powiązań i wzajemnego oddziaływania elementów analizy SWOT/TOWS na siebie ukazała, (żółte pola pokazują, z jaką siłą oddziałują na siebie krzyżujące się w tym polu dwa elementy analizy SWOT), że przewagę zyskała strategia ofensywna, ale z elementami strategii konkurencyjnej. Innymi słowy wskazana byłaby strategia mieszana, z jednoczesnym wskazaniem na strategię ofensywną i konkurencyjną (maxi-midi).

**Konkluzja strategiczna: przeważają mocne strony, a w otoczeniu powiązane z nimi szanse, tak więc strategia ofensywna, wykorzystująca obydwaj czynniki jest możliwa. Jednocześnie słabe strony gminy są równie poważne, ale nie powiązane z zagrożeniami, co wskazuje jako na priorytet strategiczny na walkę z własnymi słabościami.**



## IV. Cele

Podstawą formułowania celów były wyniki analizy SWOT oraz SWOT/TOWS i pozostałe analizy i dyskusje. Punktem wyjścia do stworzenia listy projektów celów była hierarchizowane pod względem siły oddziaływania lista elementów analizy SWOT (na poprzednich stronach).

Przegląd analiz i danych przyniósł decyzję w postaci niniejszego zestawu celów strategicznych (trzy) i celów operacyjnych (siedem).

### **A. Umacnianie kapitału społecznego, jako partnera dla samorządu i sfery gospodarczej.**

A 1 – Inicjowanie powstawania nowych stowarzyszeń i wspieranie istniejących, wykorzystywanie potencjału stowarzyszeń.

A 2 – Tworzenie lepszych warunków do współdecydowania mieszkańców o sprawach lokalnych

A 3 – Tworzenie warunków społecznych i ekonomicznych dla powrotu młodych wykształconych do gminy

### **B. Tworzenie dogodnych warunków do lokalizacji inwestycji, w tym tworzenie obszarów inwestycyjnych, przy wykorzystaniu potencjału Słupska.**

B 1 – Wzmacnianie zainteresowania inwestorów lokalizacją inwestycji na terytorium gminy.

B 2 – Systemowe wspieranie rozwoju przedsiębiorczości młodych ludzi

### **C. Wykorzystywanie zasobów naturalnych i kulturowych dla tworzenia atrakcyjnych warunków dla turystyki weekendowej.**

C 1 – Wypromowanie gminy, jako obszaru turystyki weekendowej

C 2 – Tworzenie systemowych warunków dla rozwoju turystyki i rekreacji.

## V. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji

Za podstawowe narzędzia oceny realizacji strategii zespół uznał zestaw dedykowanych wskaźników. Przyjęta definicja wskaźnika brzmiała następująco: mierzalny parametr, który pozwala udowodnić, że cele strategii/projektu są osiąmane. Zasady wskazywane zarówno przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jak i organy Unii Europejskiej mówią, że kontrola realizacji planu strategicznego opierać się właśnie musi 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).

Dla celów rozliczania (projektów) zadań związanych z realizacją strategii Zespół Strategiczny opracował



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zestaw wskaźników. Wskaźniki ustanowiono dla celów operacyjnych, w oparciu o założenie, że realizacja celów operacyjnych, jako precyzujących cele strategiczne oznaczać będzie realizację celu strategicznego w jego najbardziej istotnych składowych. Zachowano też szczególną dbałość, aby wskaźniki miały następujące cztery cechy każdy:

1. Mierzalność,
2. Trafność,
3. Wiarygodność,
4. Dostępność.

W wyniku prac powstała następująca lista wskaźników realizacji celów operacyjnych:

## **Cel strategiczny A - Umacnianie kapitału społecznego, jako partnera dla samorządu i sfery gospodarczej.**

### **A 1 – Inicjowanie powstawania nowych stowarzyszeń i wspieranie istniejących, wykorzystywanie potencjału stowarzyszeń. Wskaźniki:**

- Liczba stowarzyszeń zarejestrowanych stowarzyszeń rocznie
- Ankieta dotycząca inicjatyw obywatelskich.
- Liczba członków zrzeszonych w stowarzyszeniach i fundacjach rok do roku
- Liczba członków stowarzyszeń działających na rzecz rozwoju turystyki.

### **A 2 – Tworzenie lepszych warunków do współdecydowania mieszkańców o sprawach lokalnych. Wskaźniki:**

- Roczna liczba inicjatyw społecznych.
- Procent wydatków inwestycyjnych inicjowanych przez mieszkańców do całości wydatków inwestycyjnych gminy.

### **A 3 – Tworzenie warunków społecznych i ekonomicznych dla powrotu młodych wykształconych do gminy. Wskaźniki:**

- % zrealizowanych projektów unijnych, w stosunku do projektów złożonych rok do roku.
- Kwota roczna środków finansowych pozyskiwanych przez sołectwa na rozwój
- Liczba mieszkańców z wyższym wykształceniem.
- Kwota środków unijnych w przeliczeniu na jednego mieszkańca rok do roku
- Roczna liczba zatrudnionych w wieku 25–35 lat do całości zatrudnionych
- Liczba osób młodych, wykształconych, zatrudnionych w wieku 25–35 lat rocznie.

## **Cel strategiczny B -Tworzenie dogodnych warunków do lokalizacji inwestycji, w tym tworzenie obszarów inwestycyjnych, przy wykorzystaniu potencjału Słupska.**





## **B 1 – Wzmacnianie zainteresowania inwestorów lokalizacją inwestycji na terytorium gminy.**

### **Wskaźniki:**

- Stopień pokrycia mpzp dla sołectw w okolicach Słupska.
- Powierzchnia uzbrojonych działek pod budowę rok do roku.
- Powierzchnia terenów uzbrojonych pod inwestycje
- Liczba kilometrów nowej lub wyremontowanej infrastruktury drogowej rocznie
- Liczba kilometrów nowej lub wyremontowanej infrastruktury kanalizacyjnej rocznie
- Suma dochodów własnych gminy rok do roku
- 

## **B 2 – Systemowe wspieranie rozwoju przedsiębiorczości młodych ludzi. Wskaźniki:**

- Liczba przedsiębiorców otwierających działalność gospodarczą rok do roku.
- Roczna liczba projektów w ramach MOF-u z udziałem gminy Dębica K.
- Roczna wartość projektów w ramach MOF-u z udziałem gminy Dębica K.
- Liczba uczestników szkoleń podnoszenie kwalifikacji z zakresu przedsiębiorczości dla ludzi młodych rocznie.
- Kwoty pozyskanych dotacji na tworzenie działalności gospodarczych rok do roku.

## **Cel strategiczny C - Wykorzystywanie zasobów naturalnych i kulturowych dla tworzenia atrakcyjnych warunków dla turystyki weekendowej.**

### **C 1 – Wypromowanie gminy, jako obszaru turystyki weekendowej. Wskaźniki:**

- Liczba imprez kulturalnych,
- Liczba imprez sportowych.
- Roczna liczba klientów punktów informacji turystycznej w Motarzynie i Gogolewie
- Roczny nakład rozprowadzonych informatorów gminnych,
- Liczba artykułów, audycji itp. w mediach rocznie
- Liczba wpisów w wyszukiwarce internetowej rocznie
- Liczba turystów mierzona rokrocznie
- Liczba miejsc medalowych pozyskanych przez mieszkańców, firmy i organizacje w rankingach regionalnych.

### **C 2 – Tworzenie systemowych warunków dla rozwoju turystyki i rekreacji. Wskaźniki:**

- Powierzchnia nowo wybudowanych budynków rekreacyjnych nad jeziorem Dobra.
- Roczna liczba osób otwierających działalność gospodarczą przed 35 rokiem życia.
- Powierzchnia w hektarach miejsc wypoczynkowo-rekreacyjnych dla turysty weekendowego.
- Liczba miejsc umożliwiających uprawianie wypoczynku weekendowego.
- Liczba miejsc na parkingach rowerowych





Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Długość w kilometrach ścieżek rowerowych dla potrzeb turystyki weekendowej
- Długość w kilometrach szlaków pieszych dla potrzeb turystyki weekendowej
- Powierzchnia sprzedana działek rekreacyjnych rocznie,
- Liczba kilometrów szlaków kajakowych mierzona rok rocznie.
- Liczba zarejestrowanych baz turystycznych (miejsc grillowych, baz kulinarnych, wypożyczalni kajaków, rowerów)
- Liczba uczestników spływów kajakowych
- Powierzchnia miejsc parkingowych rok do roku
- Roczna liczba kajaków dostępnych w wypożyczalniach.

## VI. 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 i naprawy procesu realizacji strategii. W odniesieniu do działań zapobiegawczych zastosowane będzie narzędzie corocznej aktualizacji/korekty działań/projektów strategicznych. W odniesieniu do odstępstw zastosowane będzie narzędzie zarządzania ryzykami strategii.

W odniesieniu do tego drugiego narzędzia ryzyko zdefiniowano, jako prawdopodobieństwo wystąpienia szczególnego zagrożenia ocenione w oparciu o wiedzę i doświadczenie. Zarządzanie ryzykami obejmuje analizę i wnioski, co do wystąpienia takich zjawisk niepewnych i zagrożeń, związanych z tym, co niepewne. Niepewność dotyczy faktu, iż 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, jakie wystąpienie ryzyka wywoła w stosunku do procesu realizacji strategii.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Opisała odpowiedzialności oraz działania/czynności, które powinny być podjęte, aby ograniczyć te trudności/zagrożenia.

Co do sposobów reakcji na ryzyko rozpatrzono następujące opcje reakcji:

1. Akceptacja (poradzimy sobie),
2. Unikanie (minimalizujemy potencjalne przyczyny),
3. Transferujemy (inna strona zaangażowana w proces realizacji strategii lub ubezpieczyciel),
4. Redukcja (jeśli duże prawdopodobieństwo musimy opracować plan usuwania skutków).

Dębница Kaszubska, kwiecień 2014