

Załącznik Nr 1
Uchwały Nr XII/115/2007
Rady Gminy Tczew
z dnia 07 listopada 2007r.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY TCZEW na lata 2007-2020

Gdańsk 2007

AUTORZY

dr inż. arch. **Jacek Sołtys** (*Środowisko i Rozwój S.C.*)
w konsultacji z władzami gminy i przedstawicielami jej społeczności

Niniejszy dokument jest aktualizacją strategii sporządzonej w 2000 r.,
której współautorami byli
dr inż. arch. **Jacek Sołtys** (*Środowisko i Rozwój S.C.*) kierownictwo całości zagadnień
merytorycznych, prace badawczo-rozwojowe i analizy, prowadzenie prac warsztatowych
i ostateczna redakcja projektu dokumentu strategii
mgr inż. arch. **Jacek Lenzion** (*Środowisko i Rozwój S.C.*) współudział w prowadzeniu prac
badawczo-rozwojowych i warsztatów oraz opracowaniu projektu dokumentu strategii
mgr **Wiktor Tyburski** (*Środowisko i Rozwój S.C.*) współudział w prowadzeniu prac badawczo-
rozwojowych i warsztatów oraz opracowaniu projektu dokumentu strategii
mgr **Marek Kowalski** - zagadnienia gospodarki turystycznej

ponadto:

inż. Małgorzata Kluczyńska
mgr Henryk Herbut
Tomasz Trzuskawski

konsultacje:

mgr inż. Tadeusz Mendel (komunikacja)
mgr inż. Ryszard Musiał (infrastruktura techniczna)

oraz członkowie społeczności gminy
tworzący Komitet Opracowujący Strategię (KOS)

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	5
<u>Część I. ZAŁOŻENIA I GŁÓWNE UWARUNKOWANIA STRATEGII.....</u>	<u>7</u>
I. 1. ZAŁOŻENIA	7
Definicja strategii i planu strategicznego.....	7
Przedmiot i podmioty planu strategicznego.....	7
Horyzonty planu.....	7
Uwzględniane scenariusze.....	7
I. 2. UWARUNKOWANIA STRATEGII WYNIKAJĄCE Z AKTUALNEGO POTENCJAŁU GMINY I WPŁYWÓW JEGO OTOCZENIA.....	8
Główne problemy	8
Czynniki rozwojowe.....	9
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	9
Atuty:.....	9
I. 3. UWARUNKOWANIA STRATEGII WYNIKAJĄCE Z PRZYSZŁYCH MOŻLIWYCH ZMIAN W OTOCZENIU	10
Założenia dotyczące tworzenia scenariuszy.....	10
Scenariusz optymistyczny (I).....	11
Scenariusz pesymistyczny (II).....	13
Czynniki rozwojowe w sytuacjach określonych przez scenariusze.....	14
Scenariusz optymistyczny.....	14
SFERA SPOŁECZNA.....	14
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	15
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	15
SFERA GOSPODARCZA.....	15
rolnictwo i jego otoczenie.....	15
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	15
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	15
gospodarka pozarolnicza.....	15
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	15
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	15
SFERA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GMINY.....	16
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	16
Scenariusz pesymistyczny.....	17
SFERA SPOŁECZNA.....	17
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	17
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	17
SFERA GOSPODARCZA.....	17
rolnictwo i jego otoczenie.....	17
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	17
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	17
gospodarka pozarolnicza.....	17
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	17
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	17
SFERA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GMINY.....	18
Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse).....	18
Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia).....	18
Część II. STRATEGIA.....	19
II. 1. MISJA GMINY TCZEW.....	19
II. 2. SYSTEM CELÓW STRATEGICZNYCH.....	19
Główne i podstawowe cele strategiczne gminy	19
Ocena ważności celów podstawowych w wyniku konsultacji społecznych	21
Cele podstawowe wg kolejności ważności.....	22

II. 3. SPOSOBY OSIĄGANIA CELÓW STRATEGICZNYCH	23
Cel główny 1. Lepsze warunki życia odpowiadające aspiracjom oraz współczesnym i przyszłym potrzebom.....	23
Cel główny 2. Bardziej efektywne rolnictwo.....	24
Cel główny 3. W pełni wykorzystane położenie i sąsiedztwo (A1, Tczew) dla uzyskania korzyści gospodarczych (dochodów, miejsc pracy).....	24
Cel główny 4. Lepsze zagospodarowanie przestrzenne, zwłaszcza infrastrukturalne oraz harmonijna krajobrazowo zabudowa.....	26
Cel główny 5. Dobry stan środowiska przyrodniczego.....	26
Cel główny 6. Sprawne, nowoczesne, efektywne zarządzanie gminą.....	27
II. 4. ZASADY STRATEGII I KIERUNKI DZIAŁAŃ SPECYFICZNYCH DLA SCENARIUSZY PRZYSZŁOŚCI	28
Podstawowe zasady strategii rozwoju gminy Tczew.....	28
Główne kierunki działań specyficznych dla scenariuszy przyszłości.....	28
Część III. NARZĘDZIA realizacji strategii	30
III. 1. PROGRAMY OPERACYJNE, PRZEDSIĘWZIĘCIA I POLITYKI.....	30
III. 2. POTRZEBNE ŚRODKI I MOŻLIWOŚCI ICH UZYSKANIA	34
Szacunek potrzebnych środków	34
Źródła finansowania programów strategicznych.....	35
iii. 4. Zasady wdrażania realizacji I AKTUALIZACJI strategii	36
Struktura organizacyjna.....	36
Zadania związane z wdrażaniem strategii:.....	36
Zasady i kryteria podejmowania decyzji strategicznych.....	38
Zasady kontroli strategicznej i aktualizacji strategii.....	40
ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE MONITOROWANIA.....	40

WPROWADZENIE

Niniejszy tekst syntetycznie przedstawia wynik prac nad planem strategii rozwoju gminy Tczew. Jednocześnie zawiera całość treści strategii proponowanych do ujęcia w formalnych dokumentach gminy.

Projekt strategii jest aktualizacją strategii uchwalonej w 2000 r., a sporządzonej w 1999 r. metodą ekspercko-partycypacyjną, polegającą w zarysie na tym, że zasadnicze treści wypracowane przez Komitet Opracowujący Strategię na 4 spotkaniach warsztatowych zostały przez ekspertów uporządkowane i uzupełnione z wykorzystaniem wyników równoległe prowadzonych analiz i studiów. Cele strategiczne były poddane szerokiej konsultacji (300 ankiet).

*W procesie **aktualizacji** odbyły się **2 spotkania** w szerszym gronie przedstawicieli społeczności gminy i instytucji zewnętrznych, w których uczestniczyli radni, sołtysi, reprezentanci podmiotów gospodarczych, organizacji i instytucji działających w gminie. Na I z tych spotkań 16. 05. 2007 r. zaktualizowano listy problemów i wstępnie skorygowano systemu celów strategicznych. Dalszej korekty systemu celów i aktualizacji sposobów ich osiągania dokonano podczas dwukrotnych **konsultacji** z Wójtem Gminy, jego Zastępcą oraz przedstawicielami Rady i Urzędu Gminy. Na II spotkaniu konsultacyjnym w szerszym gronie 26. 09.2007r. dokonano hierarchizacji ważności celów i konsultacji całości strategii.*

Prezentowane tu treści z formalnego punktu widzenia są projektem strategii. Aby projekt ten stał się strategią, wymaga przyjęcia przez lokalny podmiot władzy, czyli Wójta, a następnie Radę Gminy. Przed tak ważną decyzją, jaką jest ustalenie strategii, na wiele lat określającej priorytety w działaniach władz i wpływającą na kierunki jej rozwoju, proponowane tu treści powinny być przedmiotem dogłębnej refleksji członków Rady Gminy (np. w formie prac odpowiednich jej komisji). W ich trakcie i ostatecznie w proponowanej Uchwale Rady Gminy możliwe są korekty projektu.

Zawarta w niniejszym dokumencie strategia rozwoju to przede wszystkim generalny plan działań władz gminy ale także wszystkich, którzy zechcą im w tym pomóc, nastawiony na osiągnięcie ważnych, wybranych celów.

*Planowane w strategii działania mają ograniczać wpływ zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych słabości oraz wykorzystywać w największym stopniu szanse pojawiające się w przyszłości (jak np. wzrost zainteresowania inwestowaniem w gminie). Plan ustala, które atuty gminy i **w jaki sposób** wyzyskać oraz wzmocnić, mając na uwadze zarówno atuty aktualne, jak i przeszłe. Plan proponuje też, jak rozwiązywać problemy najistotniejsze aktualnie i te, które prawdopodobnie będą istotne w przyszłości.*

Strategia zawiera najważniejsze cele, które stawia sobie społeczność gminy oraz sposoby osiągania tych celów określone przez zbiór różnych działań i zadań.

Jak kształtować swoje działania już od dziś, by nie dać się zaskoczyć przyszłości - to główne pytanie i zadanie planu strategicznego.

Niniejszy tekst obejmuje następujące 3 części:

***I. Założenia i główne uwarunkowania** strategii wynikające ze stanu aktualnego gminy i wpływów jego otoczenia oraz możliwych zmian sytuacji w jego otoczeniu, rozpoznanych w scenariuszach.*

***II. Strategia – projekt treści do przeanalizowania i uchwalenia**, w którym znajdują się:*

– misja władz gminy i system celów strategicznych

– sposoby osiągania celów oraz główne zasady i kierunki działań specyficznych dla scenariuszy

***III. Narzędzia realizacyjne** zawierające listę przedsięwzięć do wdrażania w bliższym i średnim okresie, szacunek kosztów i propozycje źródeł finansowania, wnioski dot. zasad wdrażania i realizacji strategii, w tym monitorowania przebiegu realizacji.*

Dla odróżnienia w niniejszym tekście zasadniczych treści od objaśnień i komentarzy przyjęto jako zasadę redakcyjną pisanie tychże objaśnień i komentarzy pismem pochyłym.

Jako treści uchwalane, np. stanowiącą załącznik do uchwały Rady Gminy, proponuje się część II bez komentarzy pisanych pochyłym pismem.

Część I. ZAŁOŻENIA I GŁÓWNE UWARUNKOWANIA STRATEGII

I. 1. ZAŁOŻENIA

Definicja strategii i planu strategicznego

Strategia to generalna, spójna **koncepcja działań** jej podmiotu **wobec zmiennego otoczenia** i zachowań **innych podmiotów**, bazująca na uznanych w społeczności lokalnej **wartościach**, wykorzystujący skutecznie własne **atuty** i pojawiające się **szanse**, minimalizujący działanie słabości i zagrożeń.

Plan strategiczny to **strategia rozmyślnie przygotowana** i zapisana w postaci systemu celów i sposobów ich osiągnięcia.

Przedmiot i podmioty planu strategicznego

Przedmiotem planu strategicznego jest **gmina Tczew**

Podmiotem strategii jest społeczność - wspólnota samorządowa mieszkańców gminy Tczew, w imieniu której działa **Rada Gminy** - jest ona **decydującym** planu (nadaje mu ostateczny kształt i uchwała go).

Organem przygotowującym plan i następnie **odpowiedzialnym** za jego **wdrożenie i realizację** jest **Wójt Gminy**.

Realizatorami są odpowiednie **jednostki organizacyjne Urzędu Gminy**. **Współrealizatorami** mogą być też różne podmioty instytucjonalne działające w gminie (instytucje usług publicznych, organizacje społeczne, także podmioty gospodarcze) oraz rozmaite grupy i pojedynczy mieszkańcy.

Horyzonty planu

Ustalenia planu dotyczyć będą następujących czasokresów:

- **krótkiego**, stanowiącego tzw. **I okres** – do końca 2011 r., czyli do końca kadencji + następny rok kontynuacji zadań w kadencji rozpoczętych – ustalenia konkretniejsze
- **średniego** – do końca 2015 r., to jest kończenia przedsięwzięć (zwanych projektami programowanych w okresie budżetowym UE do 2013 r.
- **długiego** (do 2020 r.) – strategia ogólna: główne zasady i sposoby działań wobec scenariuszowo zarysowanych wariantów przyszłości

Uwzględniane scenariusze

- **maksymalnych szans** i wyzwań (zwany też w skrócie **optymistycznym**) – do których należy się przygotować, gdyż nie wiadomo, które z nich zaistnieją, ale przy realistycznym założeniu, że prawdopodobnie nie zaistnieją wszystkie na raz, a o wiele bardziej prawdopodobny jest scenariusz:
- **umiarkowanych szans i wyzwań**, w którym tylko **niektóre** z nich będą miały miejsce (zwany też w skrócie **pośrednim**)
- umiarkowanych zagrożeń (zwany też w skrócie pesymistycznym).

Nie uwzględnia się scenariusza **maksymalnych zagrożeń** – jako wymagającego nie *strategii rozwoju*, lecz ratunkowej *strategii przetrwania*

I. 2. UWARUNKOWANIA STRATEGII WYNIKAJĄCE Z AKTUALNEGO POTENCJAŁU GMINY I WPŁYWÓW JEGO OTOCZENIA

Uwarunkowania te opisane zostały poprzez listy: głównych problemów i czynników strategicznych, czyli: syntetycznie, w dużym skrócie, ale w sposób najbardziej adekwatny dla nawiązania do nich przez treści strategiczne.

Główne problemy

Problemy te sformułowane zostały na I spotkaniu KOS w 1999 r., a w procesie aktualizacji na spotkaniu 16. 05. 2007 r. poddane ocenie, które z nich są nadal aktualne i w jakim kierunku zmieniły się. Wynik oceny jest następujący

Problem	Liczba odpowiedzi z oceną, że problem:				Odpowiedź „nie wiem” albo brak odpowiedzi
	nasilił się	jest ta-ki sam	zmalął	zanikł	
SFERA SPOŁECZNA					
Wysoki poziom bezrobocia	7	14	10	0	2
Trudność podjęcia pracy w wieku dojrzałym	14	11	6	0	2
Niskie dochody części mieszkańców	15	12	3	1	1
Patologiczne zachowania części młodzieży (wandalizm, alkoholizm)	21	5	1	1	0
Niedostatecznie zaspokojone potrzeby rekreacji	6	10	9	2	6
Utrudniony dostęp do specjalistycznych usług medycznych	14	9	6	2	2
Ograniczony dostęp do dóbr kulturalnych	3	19	6	1	4
Brak życzliwości	16	13	2	0	2
Znieczulica społeczna	21	8	2	0	2
Frustracja społeczeństwa	10	12	1	0	7
Izolacja społeczna	10	16	3	0	3
Brak estetyki wsi	3	7	21	1	1
SFERA GOSPODARCZA					
Niska opłacalność produkcji rolnej	19	13	0	0	1
Brak stabilności rynku rolnego	18	13	0	1	1
Brak perspektyw dla rozwoju rolnictwa	15	12	5	0	1
Zastój gospodarczy we wszystkich dziedzinach	5	6	14	2	5
SFERA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GMINY					
Zły stan melioracji i urządzeń wodnych	12	13	5	0	3
Niedostatek sieci kanalizacyjnej	5	7	19	1	1
Nie rozwiązany problem utylizacji odpadów stałych	15	9	4	2	2
Częściowy brak chodników	12	14	7	1	2
Zły stan większości zabytków (założenia dworsko-parkowe)	10	9	4	1	6
Zły stan większości dróg	28	3	2	0	0
Niedostatek środków finansowych w budżecie gminy	10	11	6	0	6

Wyniki wskazują duże zróżnicowanie opinii i wyraźną przewagę ocen pesymistycznych, w tym rozmiągających się z faktami. Najbardziej powszechna jest ocena, że zmalał problem brak estetyki

wsi. Kolejne wskazania, że zmalały, uzyskały problemy: niedostatek sieci kanalizacyjnej i zastój gospodarczy we wszystkich dziedzinach i dalej, choć już nie tak zdecydowanie: niedostatecznie zaspokojone potrzeby rekreacji i wysoki poziom bezrobocia. Wg niektórych osób jednak i te problemy nasiliły się bądź są takie same (szczególnie zaskakują odpowiedzi dot. bezrobocia) Sporadyczne są opinie, iż problem zanikł. Co do problemów nasilających się najbardziej zgodne opinie dot. **złego stanu dróg, problemów społecznych** (patologiczne zachowania, znieczulica), rolnictwa (niska opłacalność, brak stabilności, perspektyw), odpadów stałych i dostępu do specjalistycznych usług medycznych

Czynniki rozwojowe

Strategia wychodzi z szeregu pozytywnych i negatywnych cech aktualnej sytuacji gminy, sprzyjających, a nawet dynamizujących jej rozwój i - z drugiej strony - tak czy inaczej go ograniczających lub nawet hamujących. Określa się je jako **aktualne czynniki rozwoju** i dzieli na wewnętrzne (własne **siły i słabości** gminy) oraz zewnętrzne, tkwiące w toczeniu (korzystne - **szanse** i niekorzystne - **zagrożenia**). Ich działanie będzie z pewnością aktualne jeszcze przez co najmniej kilka najbliższych lat.

Lista czynników zamieszczona niżej syntetycznie charakteryzuje potencjał gminy i charakter oddziaływań otoczenia. Powstała ona w pracach nad strategią rozwoju powiatu i została uzupełniona i niektóre czynniki wypracowane na spotkaniu KOS w 1999r, które zachowały aktualność.

CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

Atuty:

- Dogodne położenie (bliskość Tczewa)
- Dobrze rozwinięta sieć dróg, w tym 2 węzły autostradowe na terenie gminy
- Posiadanie planów zagospodarowania przestrzennego dla terenów przy ww węzłach
- Dobre połączenia komunikacyjne miejscowości gminnych i Tczewa
- Położenie części SSE na terenie gminy Tczew
- Sprzyjające warunki naturalne do produkcji rolnej
- Tanie zasoby siły roboczej
- Dobra infrastruktura wod-kan, gazowa i telefoniczna
- Dobra baza podstawowej opieki zdrowotnej
- Istnienie prężnie działających stowarzyszeń i grup nieformalnych

Słabości

- Słaba sieć usług dla ludności gminy
- Wysokie bezrobocie, nieodpowiednie kwalifikacje
- Niska aktywność wśród ludności na terenach po PGR w rozwijaniu własnej przedsiębiorczości
- Brak przetwórstwa rolno-spożywczego
- Zły stan dróg wszystkich kategorii
- Trudne warunki pozyskiwania kapitału inwestycyjnego
- Zbyt mała aktywność społeczna mieszkańców
- Emigracja młodych wykształconych ludzi za granicę,

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

Korzystne – stanowiące **szanse** rozwoju

- Bliskość Trójmiasta
- Bliski rynek zbytu produktów rolno-spożywczych
- Członkostwo Polski w Unii Europejskiej – łatwiejszy zbytu produktów, większa wiarygodność dla inwestorów, możliwości pozyskania środków na rozwój

- Rozwój międzynarodowych tras komunikacyjnych (dokończenie autostrady a-1),
- Rozwój pomorskiej specjalnej strefy ekonomicznej w Tczewie
- Wysoki popyt na działki budowlane

Niekorzystne – stanowiące zagrożenia rozwoju

- Ciągłe niestabilne uregulowania prawne i finansowe,
- Niedostosowanie szkolnictwa do zmieniających się warunków pracy
- Brak ośrodków doradczych
- Niskie ceny na produkty i usługi
- Niedostatek zewnętrznych środków finansowych na inwestycje infrastrukturalne.
- Długie oczekiwanie na specjalistyczne usługi medyczne z powodu niedostatku środków NFZ.
- Niedostatek subwencji oświatowej
- Napływ taniej zagranicznej żywności.
- Niekorzystne relacje cen w rolnictwie, ich zmienność i nieprzewidywalność

I. 3. UWARUNKOWANIA STRATEGII WYNIKAJĄCE Z PRZYSZŁYCH MOŻLIWYCH ZMIAN W OTOCZENIU

Rozwój gminy odbywać się będzie w przyszłości, której nie jesteśmy w stanie określić jednoznacznie, a tym bardziej wpłynąć na nią w sposób skuteczny. Powodzenie działań w gminie zależeć będzie od wielu czynników, na które władze gminy i inne instytucje mają wpływ ograniczony albo żaden. Istotą strategii musi być więc przygotowanie się na różne warunki realizacyjne. Scenariusze pozwalają określić bardziej prawdopodobne warunki i pokazać ciąg zależności między nimi oraz proponowanymi kierunkami działań strategicznych.

Ogólne warunki rozwoju tworzy OTOCZENIE. Jest nim wszystko to, na co władze gminy i inne podmioty uczestniczące w procesie zarządzania jego rozwojem nie mają bezpośredniego wpływu. Konieczne jest zatem jakieś rozpoznanie możliwych i prawdopodobnych sytuacji w otoczeniu:

w ujęciu przestrzennym - międzynarodowym, krajowym, regionalnym,

w ujęciu dziedzinowym – instytucjonalno-prawnym, gospodarczym, ekologicznym.

Strategia uwzględniać musi różne możliwe przyszłe sytuacje ewolucji otoczenia i gminy niezależne od podmiotów strategii, w szczególności zawarte w dalej opisanych scenariuszach przyszłości.

Scenariusz to uporządkowany opis przyszłości możliwej lub pożądanej, skonstruowany w postaci ciągów logicznych hipotetycznych zdarzeń i procesów.

Scenariusze opracowane dla potrzeb planu strategicznego gminy Tczew odpowiadają na pytanie jak może być? Pokazują warianty przyszłości możliwej, prawdopodobnej. Nie można jej wybrać. Można i trzeba przygotować się na zaistnienie różnych ewentualności.

Założenia dotyczące tworzenia scenariuszy

Zarysowano scenariusze sytuacji w otoczeniu gminy i głównych kierunków jej możliwej ewolucji, spójnej z sytuacją w otoczeniu. Celem tego prac było określenie dość prawdopodobnych sytuacji problemowych, jakie mogą wystąpić w przyszłości, do których powinny być zaadresowane generalne cele strategiczne rozwoju gminy Tczew.

Do konstrukcji scenariuszy wykorzystano zmienne stanowiące najistotniejsze czynniki determinujące przyszłe szanse (i z drugiej strony – zagrożenia) dla realizacji kierunków strategii gminy Tczew. Są to:

- ogólna koniunktura gospodarcza świata (głównie w Europie)*

b. tendencje zmian cywilizacyjnych

c. poziom (szeroko pojętych) zdolności politycznych i gospodarczych kierowania rozwojem Polski

W oparciu o te kluczowe zmienne i kilka jeszcze innych zdefiniowano zaistnienie 2 splotów sytuacji zbliżonych do tzw. brzegowych, tj.:

- **scenariusza optymistycznego (maksymalnych szans)** – o dużej przewadze działania czynników pozytywnych
- **scenariusza pesymistycznego (umiarkowanych zagrożeń)** – o przewadze działania czynników negatywnych (zagrożeń).

Nie sformułowano odrębnego opisu ani listy czynników scenariusza **umiarkowanych szans** (choć uznano go za bardziej prawdopodobny niż maksymalnych szans), ponieważ bazuje on na treściach scenariusza maksymalnych szans, zakładając, że tylko część tych szans pojawi się (nie wiadomo, które) lub tylko część pojawiających się szans będzie wykorzystana.

Tab. 1 Założenia definiujące scenariusze.

Kluczowe zmienne	Scenariusz optymistyczny	Scenariusz pesymistyczny
Okres przejściowy w rolnictwie.	krótki lub brak	długi
Światowa sytuacja gospodarcza w długim okresie przeważająco	korzystna	niekorzystna
Tempo wzrostu gospodarczego kraju w długim okresie przeważająco	umiarkowane, okresowo wysokie	niskie
Dokończenie autostrady A1 do granicy państwowej	szybka	wolna, późna
Przyrost m-c pracy w: - Tczewie - aglomeracji trójmiejskiej	duży duży	znikomy niewielki
Zainteresowanie inwestorów zewnętrznych inwestowaniem w gminie.	duże	znikome
Zmiana zasad finansowania samorządów terytorialnych.	korzystna	niekorzystna
Popyt gł. mieszkańców Tczewa na zabudowę mieszkaniową na terenie gminy.	znaczący	niewielki
Popyt na zdrową żywność.	umiarkowany lub duży	znikomy
Popyt otoczenia na korzystanie z walorów środowiska gminy.	duży	znikomy

Scenariusz optymistyczny (I)

Członkostwo w Unii Europejskiej **dynamizuje** rozwój. Unia utrzymuje charakter zbliżony do obecnego, tj. silnie wspiera rozwój partnerów słabszych dla podwyższenia ogólnego poziomu spójności i konkurencyjności Europy (**Europa otwarta i partnerska**). Realizowana w UE zasada rozwoju trwałego i równoważonego rozszerzana jest na nowe kraje członkowskie.

Polska i państwa bałtyckie znajdują się w regionie, którego integracja i spójność z resztą kontynentu silnie jest wspierana politycznie i gospodarczo. Cechą szczególną scenariusza jest maksymalnie swobodny przepływ idei, informacji, towarów i osób. W Okręgu Kaliningradzkim, mimo pozostawania Rosji poza granicami UE, funkcjonują rozwiązania łagodzące granicę celną oraz ułatwiające przepływ informacji i osób. Umożliwia to nie tylko rozwój turystyki, ale też wspólnych przedsięwzięć gospodarczych po obu stronach granicy.

Koniunktura światowa w długim okresie jest przeważająco korzystna, co oznacza m. in. wysokie i rosnące możliwości i skłonności do inwestowania oraz wysoki i rosnący popyt inwestycyjny i konsumpcyjny.

Dynamika wzrostu gospodarczego kraju w długim okresie jest umiarkowana, a w krótszych okresach wysoka. Przejawami jej są m. in.:

- rosnące możliwości inwestycyjne krajowych inwestorów i skłonność do inwestowania,

- coraz wyższy poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, w tym banków i innych instytucji finansowych,
- rosnąca siła nabywcza ludności, a w ślad za tym rosnący popyt, m. in. na produkty regionu pomorskiego (przemysłowe, rolne, turystyczne, oraz innych usług).

Gospodarka i kultura nacechowana jest *różnorodnością regionalną*. Przepływ informacji, procesy gospodarcze i polityczne kształtowane są w dużej części przez instytucje i podmioty o regionalnym (tu: bałtyckim) zasięgu działania. Silnie rozwija się współpraca sieciowa podmiotów sektorowych (np. gospodarczych), instytucji, miast, regionów w obrębie wielkiego Regionu Morza Bałtyckiego, co nie wyklucza podobnej współpracy pomiędzy partnerami z całego terytorium Europy. Współpracujące jednostki tworzą bardziej lub mniej spójne i trwałe, niekoniecznie formalne związki – tzw. klaster. Wśród podmiotów gospodarczych wielką rolę odgrywają przedsiębiorstwa małe i średnie, zwłaszcza działające w sferze innowacji i wdrożeń, dysponujące tzw. *venture capital* inwestowanym w przedsięwzięcia pionierskie pod względem technologiczno-organizacyjnym, a zarazem ryzykowne. Ryzyko takich innowacyjnych wdrożeń zmniejszają też różne formy angażowania kapitału publicznego: przedsięwzięcia prywatno-publiczne (np. w sferze infrastruktury), parki technologiczne, agencje rozwoju regionalnego itp.

Polska konsekwentnie realizuje reformy w sferze zarządzania społeczno-gospodarczego i usług publicznych. Koncepcja reform jest jasna, spójna i posiada konsensus społeczny. Wdrażany model można określić jako „**społeczna i proekologiczna gospodarka rynkowa**” („*maksimum*” - *państwo socjalne, opiekuńcze - zbliżone do modelu niemieckiego sprzed kilkunastu lat i do aktualnego stanu w Szwecji po częściowej deregulacji*). Polityka państwa uwzględnia założenie, że niezbywalnym zadaniem państwa jest dążenie do jak najszerszej realizacji zasady „równych szans”. Kontakty kulturalne, międzyludzkie i inne formy spędzania wolnego czasu są bardziej bezpośrednie, aktywne i osadzone w środowisku naturalnym i kulturowym w pobliżu miejsca zamieszkania.

Mieszkania znajdują się w dość znacznym rozproszeniu, w stopniu większym niż obecnie w małych i średnich miastach oraz na terenach wiejskich („*rur-urbanizacja*”). Podobnie jest i w przypadku miejsc pracy – upowszechnia się model telepracy wykorzystującej INTERNET w dziedzinach umożliwiających dekoncentrację jej miejsc i miejsc zamieszkania na mniejsze osiedla, miasteczka i tereny wiejskie, np. w małych firmach usługowych i produkcyjnych zlokalizowanych tamże, częściowo bezpośrednio w domach mieszkalnych (model „*home-office*”), w gospodarstwach agroturystycznych i biodynamicznych (eko-rolnictwo).

Zapotrzebowanie na energię i transport jest mniejsze i zaspakajane w większym stopniu przez rozwiązania lokalne, w zamkniętych cyklach lub z wykorzystaniem środków przyjaźniejszych ekologicznie: energia z biomasy i wiatru, transport wodny i kolejowy. W masowym ruchu lokalnym oraz międzymiastowym na odległości powyżej 150 km dominuje zdecydowanie transport kolejowy (szybkie pociągi między metropoliami np. *IC* i „*Pendolino*” oraz między ośrodkami regionalnymi – *interregio*, serwisy *Cargo-Rail* - składy kontenerowe i inne kursujące między centrami logistycznymi, szybko i regularnie - zgodnie z rozkładem jazdy).

Sytuacje problemowe szans i wyzwań przewidywane w rozwoju gminy Tczew zgodnie ze scenariuszem

- Otwarcie rynków zachodnioeuropejskich i wschodnich na eksport i współpracę handlową
- Maksymalnie swobodny przepływ idei, informacji, towarów i osób, w tym wzmoczony ruch turystyczny
- Rozwój systemu finansowego w rolnictwie (wspierania, kredytowania i ubezpieczeń) na wzór unijnego i ze wsparciem środków WPR
- Włączenie się w europejski system organizacji rolniczych wspierających produkcję, obrót i ubezpieczenia wzajemne
- Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w polityce gospodarczej kraju i województwa, zwłaszcza gdy przyczyniają się do wzrostu zatrudnienia lub przepływu i wdrożenia innowacji
- Rozwój turystycznych produktów sieciowych w ramach Regionu Bałtyckiego, zwłaszcza dot. turystyki kulturowej, miejskiej, przyrodniczej, wodnej, rowerowej, wiejskiej

- Rozwój przedsięwzięć angażujących kapitał publiczny: przedsięwzięcia prywatno-publiczne (np. w sferze infrastruktury), parki technologiczne, agencje rozwoju regionalnego

Uwarunkowania finansowe w okresie 2008–2013:

- Rosnący budżet gminy, zwłaszcza dochody własne z podatku od nieruchomości oraz wpływy z udziałów w podatkach budżetu państwa (PIT i CIT) w miarę rozwoju gospodarczego
- Możliwość znaczącego wsparcia ze środków wojewódzkich i UE, z których korzystanie zależy będzie m. in. od jakości i skali projektów.

Scenariusz pesymistyczny (II)

UE reformuje się instytucjonalnie w sposób istotny, tworząc kręgi – grupy państw różnych kategorii. Polska i szereg innych państw w Europie środkowo – wschodniej, nie korzysta z wszystkich instrumentów regulacji (interwencjonizmu) w gospodarce, a zarazem instrumentów wsparcia działań publicznych. Gorszym podwariantem tego scenariusza jest *Europa zamkniętych kręgów* – kręgów państw i regionów o silnie zróżnicowanych poziomach rozwoju i – co gorsza – warunkach i czynnikach rozwoju. Polska i państwa bałtyckie należą do zewnętrznego kręgu trzeciego.

W aspekcie politycznym brak jest (lub bardzo silne ograniczenie) otwarcia na Rosję (w tym Okręg Kaliningradzki) i Białoruś. Pozostają one poza granicami UE i nie funkcjonują tam żadne rozwiązania łagodzące granicę celną oraz ułatwiające przepływ informacji i osób.

Koniunktura światowa pogarsza się i w długim okresie przeważa średnio korzystna lub niekorzystna. Maleją inwestycje i popyt.

Dynamika wzrostu gospodarczego kraju spada i w długim okresie jest przeważnie niska, z okresami stagnacji i recesji. Przejawami jej są m. in.:

- niewielkie możliwości inwestycyjne większości krajowych inwestorów i niewielka skłonność do inwestowania, zwłaszcza w przedsięwzięcia nie dające zysków szybkich i pewnych,
- wolno rosnąca siła nabywcza ludności, a w ślad za tym wolno rosnący popyt, m. in. na produkty gminy i jej najbliższego otoczenia.

Zwiększa się udział i rola zagranicznego kapitału, w tym transnarodowych korporacji.

Gospodarka i kultura nacechowana jest *globalizacją*, tj. przepływ informacji, procesy gospodarcze i polityczne zdominowane są przez instytucje o ponadnarodowym i ponadregionalnym zasięgu działania (światowym, a co najmniej europejskim), np. w sferze kultury i informacji – anonimowe media elektroniczne, wielcy producenci kultury masowej i ośrodki wymiany (festiwale); w sferze gospodarki – transnarodowe i wielosektorowe korporacje, skupione zwłaszcza w kompleksach: motoryzacyjnym, infokomunikacyjnym, biotechnologicznym, wojskowym; w sferze politycznej (rozstrzygania problemów i wspierania współpracy międzynarodowej) – instytucje UE, NATO oraz WTO i Banku Światowego.

Zdolność tworzenia i utrzymywania stabilnej polityki państwa jest zróżnicowana, generalnie jednak niewysoka. **Polska ułomnej kontynuacji reform** – kolejne ekipy polityczne wcielają reformy rynkowe w różnych sferach i o zasadniczym akcencie liberalnym (nawet tam, gdzie w rozwiniętych krajach Zachodu istotny jest udział instrumentów publicznych), ale czynią to niekonsekwentnie, mało spójnie, przy braku pełnego konsensusu społecznego.

Pula środków publicznych na wspomaganie rozwoju jest mała, a strategia ich wykorzystania – niekonsekwentna, tj. z okresową przewagą celów związanych z podwyższaniem efektywności aglomeracji, okresowo z przewagą celów związanych z przełamywaniem stagnacji i regresu obszarów peryferyjnych – z przewagą tych ostatnich celów, wymuszana m. in. pojawianiem się napięć społecznych. Zasilanie regionu ze środków krajowych z powyższych powodów jest niewielkie. Jeszcze mniejsza jest szansa na znaczące zasilenie gminy Tczew ze środków zewnętrznych, przeznaczanych na wsparcie gmin w sytuacji gorszej lub na przedsięwzięcia duże, o wysokiej randze z punktu widzenia kraju lub regionu.

Z konkretnych decyzji i przedsięwzięć władz krajowych istotnych dla gminy odnotować należy budowę autostrady A1 – uruchomioną jednak dość **późno** i trwającą **długo**.

Podstawowe modele funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki cechuje **zachowawczość** przy ograniczonych (czasem pozorowanych) zmianach.

W sferze modelu:

- zamieszkania i pracy – koncentracja w miastach większych i bezpośrednio na ich obrzeżach;
- rekreacji i kontaktów, w tym kulturalnych – kontakty międzyludzkie, z przyrodą i kulturą w zasadzie pośrednie, coraz bardziej ograniczone czasowo i treściowo, np. poprzez media elektroniczne oraz tzw. wyjazdy weekendowe pochłaniające znaczną część czasu na dojazd (średnio 1,5 do 2-3 godz. jazdy, zwykle samochodem - ze wszystkimi tego negatywnymi skutkami),
- transportu osób i towarów – przewozy głównie po drogach kołowych (coraz bardziej rozbudowanych, o coraz większych parametrach ale też coraz bardziej zatłoczonych) przy pewnej roli zmodernizowanych środków transportu kolejowego.

Sytuacje problemowe przewidywane w rozwoju gminy Tczew zgodne ze scenariuszem II

- Długi okres przejściowy w rolnictwie po integracji z UE – brak równoprawnego udziału polskiego rolnictwa we Wspólnej Polityce Rolnej i jej funduszach
- Spadek konkurencyjności firm tczewskich w wyniku globalizacji w gospodarce (dominacji korporacji transnarodowych) i polityki protekcjonizmu UE w obrębie EURO-landu
- Spadek popytu na produkty firm tczewskich w wyniku jw. oraz dalszych ograniczeń na rynku wschodnim, pozostającym poza UE i względnego spadku dochodów rozporządzalnych podmiotów krajowych,
- Małe prawdopodobieństwo pozyskania poważniejszych inwestorów zagranicznych;
- Odpływ ludności do większych, bardziej atrakcyjnych miast, np. Trójmiasta i okolic
- Wzrost wyjazdów weekendowych z Trójmiasta, ale do celów bardzo atrakcyjnych i oferujących wysoki standard usług
- Pełna prywatyzacja takich usług jak, służba zdrowia (lekarze rodzinni i ośrodki specjalistyczne), infrastruktura komunalna, transportowa.

Uwarunkowania finansowe w przewidywanym okresie 2001 - 2010:

- Budżet gminy na poziomie relatywnie niskim - zbliżonym do aktualnego.
- Niewielkie wsparcie ze środków wojewódzkich
- Środki pozyskane z funduszy UE bardzo małe lub – praktycznie – brak wsparcia rozwoju gminy przy ich pomocy.

Czynniki rozwojowe w sytuacjach określonych przez scenariusze

Zaprezentowane w poprzednim rozdziale czynniki rozwojowe mają różną trwałość. Są wśród nich czynniki trwałe (np. bliskość Trójmiasta) oraz zmienne, a wśród zmiennych – takie, które zmieniałyby się jednakowo niezależnie od scenariusza oraz takie, które zależnie od scenariusza zmieniałyby się szybciej lub wolniej, np. wzmacniając się lub osłabiając, czasem aż po zupełny zanik lub utratę bądź zmianę znaczenia w nowej sytuacji. Pojawiają się też w przyszłości nowe czynniki, niektóre w każdym scenariuszu, tylko w różnym czasie i o różnej sile, niektóre – tylko w jednym ze scenariuszy.

Poniżej prezentuje się listy czynników zewnętrznych uznanych za prawdopodobne w poszczególnych scenariuszach – raczej w późniejszym okresie objętym strategią. Należy je brać pod uwagę nie tylko jako podstawa dla planowania przyszłych działań strategicznych, realizowanych w tym późniejszym okresie, ale dla zaplanowania wcześniejszych działań, przygotowujących warunki dla efektywnego wykorzystania możliwych szans oraz skutecznego dania odporu lub osłabienia negatywnych skutków możliwych zagrożeń.

Scenariusz optymistyczny

SFERA SPOŁECZNA

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Wysoki poziom rozwoju gospodarczego Tczewa (dzięki wykorzystaniu SSE i położenia)
- Łatwy dostęp do szkolnictwa ponadpodstawowego w Tczewie, Starogardzie i Trójmieście.
- Bliskość ośrodków usługowych Tczewa i Starogardu i dużego centrum – Trójmiasta
- Istnienie oczyszczalni w Tczewie odbierającej ścieki gminie.

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Utrzymująca się konkurencja w pozyskiwaniu środków stwarzana przez silniejsze władze innych gmin

SFERA GOSPODARCZA

ROLNICTWO I JEGO OTOCZENIE

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Wspieranie przez państwo przekształceń i modernizacji rolnictwa
- Korzystanie przez polskich rolników ze Wspólnej Polityki Rolnej i jej funduszy
- Rozwój systemu finansowego w rolnictwie (wspierania, kredytowania i ubezpieczeń) na wzór unijnego i ze wsparciem środków WPR
- Włączenie się w europejski system organizacji rolniczych wspierających produkcję, obrót i ubezpieczenia wzajemne
- Rozwinięty skup i przetwórstwo w bliskim otoczeniu gminy
- Rosnące możliwości eksportu żywności na rynki wschodnie i zachodnioeuropejskie

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Konkurencja zagranicznej żywności w kraju i w eksporcie produktów rolnych

GOSPODARKA POZAROLNICZA

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Rosnąca podaż kapitału i jego zainteresowanie inwestowaniem w pobliżu kształtującej się metropolii trójmiejskiej
- Realizacja autostrady A1
- Rosnący popyt na produkcję kooperacyjną i usługi małych firm stwarzane przez gospodarke Trójmiasta, Tczewa i Starogardu
- Rosnąca chłonność bliskich rynków zbytu (Tczew, Trójmiasto, Starogard)
- Wzrost otwartości granicy wschodniej (z Okręgiem Kaliningradzkim)
- Rosnący ruch tranzytowy (w tym turystyczny)
- Prowadzenie polityki wspierania małych i średnich firm przez kraj i województwo
- Stabilność przepisów
- Rozwój transportu kolejowego i multimodalnego

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Wysoka konkurencja
- Wciąż zbyt wysokie (choć stopniowo malejące) obciążenia finansowe działalności gospodarczej

- Spadek atrakcyjności SSE wskutek wymuszonym przez UE ograniczeniem jej przywilejów

SFERA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GMINY

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Dostępność środków UE i kraju na programy prorozwojowe
- Zmiana zasad finansowania gmin zwiększająca udział dochodów własnych
- Rosnący popyt na tereny osiedleńcze w gminie
- Rosnąca współpraca gmin i rozwój organizacji skupiających gminy na rzecz rozwoju

Scenariusz pesymistyczny

SFERA SPOŁECZNA

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Rozwój specjalnej strefy ekonomicznej w Tczewie
- Łatwy dostęp do szkolnictwa ponadpodstawowego w Tczewie, Starogardzie i Trójmieście.
- Bliskość ośrodków usługowych Tczewa i Starogardu i dużego centrum – Trójmiasta
- Istnienie oczyszczalni w Tczewie odbierającej ścieki gminie.

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Utrzymujący się niedostatek miejsc pracy w otoczeniu gminy.
- Konkurencja w pozyskiwaniu środków stwarzana przez silniejsze władze innych gmin
- Permanentny niedostatek środków finansowych na inwestycje infrastrukturalne
- Duży niedostatek środków finansowych na specjalistyczne usługi zdrowia.
- Drenaż ludności wykształconej i aktywnej przez silne ośrodki.
- Niedostatek subwencji oświatowej w stosunku do potrzeb

SFERA GOSPODARCZA

ROLNICTWO I JEGO OTOCZENIE

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Bliskość Trójmiasta – dużego rynku zbytu produktów rolnych (szansa malejąca wskutek globalizacji i taniego importu żywności zagranicznej)
- Istnienie udogodnień w powiększaniu, specjalizacji i modernizacji gospodarstw (w tym preferencyjne kredyty)

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Długi okres przejściowy w rolnictwie – brak równoprawnego udziału polskiego rolnictwa we Wspólnej Polityce Rolnej i jej funduszach
- Niedostatek wsparcia rolnictwa w polityce państwa
- Duża konkurencja zagranicznej żywności w kraju i eksporcie produktów rolnych
- Niekorzystne relacje cen w rolnictwie
- Zmienność i nieprzewidywalność cen w rolnictwie

GOSPODARKA POZAROLNICZA

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Bliskość dużego rynku zbytu – Trójmiasta
- Istnienie specjalnej strefy ekonomicznej

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Niska siła nabywcza ludności w otoczeniu (ograniczająca rozwój usług)
- Niestabilność przepisów
- Zbyt wysokie obciążenia finansowe
- Niedostatek kapitału w otoczeniu krajowym i regionalnym

SFERA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GMINY

Czynniki korzystne w otoczeniu (szanse)

- Istnienie organizacji skupiających gminy na rzecz współpracy

Czynniki niekorzystne w otoczeniu (zagrożenia)

- Niestabilność przepisów
- Zbyt mały udział gminy w podatkach budżetu państwa

Część II. STRATEGIA

II. 1. MISJA GMINY TCZEW

Misja gminy – to syntetyczna deklaracja władz i społeczności określająca specyfikę i ofertę gminy na zewnątrz oraz wspólne zobowiązania wobec przyszłości. Wyraża ona najwyższego poziomu cele, ujęte bardzo syntetycznie. Rolą misji jest kształtowanie pozytywnego wizerunku gminy wyróżniającego ją spośród innych gmin oraz koncentracja uwagi uczestników działań strategicznych na istocie strategii i mobilizacja do działania.

Jesteśmy gminą nadwiślańską
położoną w węźle komunikacyjnym w pobliżu Trójmiasta.
Oferujemy atrakcyjne tereny inwestycyjne i osiedleńcze,
aby przez wykorzystanie
walorów położenia i przyrody, dobrej infrastruktury
oraz otwartości, innowacyjności i wykształcenia mieszkańców
osiągnąć wysoką jakość życia.

II. 2. SYSTEM CELÓW STRATEGICZNYCH

Cele strategiczne rozwoju gminy to te stany (na ogół wyrażone w sposób jakościowy), które zamierza osiągnąć i do których postanawia dążyć społeczność gminy reprezentowana przez władze. Strategia uchwalona w 2000 r. zawierała 22 cele główne i kilkadziesiąt celów szczegółowych. W procesie aktualizacji struktura celów została zmieniona i zawiera:

Wyróżniono dwa poziomy celów, różniące się stopniem ogólności i konkretyzacji:

- 6 celów głównych określających bardzo ogólnie stany do osiągnięcia

- cele podstawowe określające bardziej konkretnie stany, których osiągnięcie przyczyni się do osiągnięcia celów ogólnych.

Cele podstawowe zostaną poddane hierarchizacji ważności na spotkaniu 26. 09. b.r.

Główne i podstawowe cele strategiczne gminy

Cel główny 1. Lepsze warunki życia odpowiadające aspiracjom oraz współczesnym i przyszłym potrzebom

Cele podstawowe:

- 1.1. Ograniczenie patologii społecznych w tym przestępstw przeciwko życiu i mieniu
 - 1.2. Zminimalizowane zagrożenie wypadkami i katastrofami, w tym powodzią
 - 1.3. Dobra społeczna dostępność do podstawowych form profilaktyki i diagnostyki zdrowotnej oraz wdrożone korzystania z nich
 - 1.4. Dobra dostępność i dobry poziom usług medycznych
 - 1.5. Bezpieczny i zdrowy styl życia mieszkańców
 - 1.6. Dostępność każdego ucznia do internetu, sali gimnastycznej i urządzeń sportowych
 - 1.7. Wysoki poziom kształcenia w szkołach gminnych
 - 1.8. Dostępność mieszkań socjalnych dla ubogich mieszkańców gminy
- również cele: 4.1 – 4.3. i 5. – 5.3

Cel główny 2. Bardziej efektywne rolnictwo

Cele podstawowe:

- 2.1. Lepsza struktura obszarowa gospodarstw
- 2.2. Wyższe kwalifikacje rolników (dostosowane do potrzeb)

Cel główny 3. W pełni wykorzystane położenie i sąsiedztwo (A1, Tczew) dla uzyskania korzyści

gospodarczych (dochodów, miejsc pracy)

Cele podstawowe:

- 3.1. Stworzone warunki wykorzystania położenia przy autostradzie
- 3.2. Rozwinięta przedsiębiorczość lokalna
- 3.3. Znaczące zmniejszenie bezrobocia
- 3.4. Większe dochody z turystyki
- 3.5. Większa zamożność mieszkańców

Cel główny 4. Lepsze zagospodarowanie przestrzenne, zwłaszcza infrastrukturalne oraz harmonijna krajobrazowo zabudowa

Cele podstawowe:

- 4.1. Dobra dostępność komunikacyjna wszystkich miejscowości w gminie
- 4.2. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci wodociągowej (też w celu 1)
- 4.3. Wysoki poziom ładu przestrzennego, w tym zachowane piękno krajobrazu

Cel główny 5. Dobry stan środowiska przyrodniczego

Cele podstawowe:

- 5.1. Czyste powietrze, czysta woda, nieskażona gleba
- 5.2. Minimalizacja odpadów
- 5.3. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci kanalizacyjnej
- 5.4. Zachowane wartościowe ekosystemy i powiązania ekologiczne

Cel główny 6. Sprawne, nowoczesne, efektywne zarządzanie gminą

Cele podstawowe:

- 6.1. Wysokie kompetencje pracowników Urzędu Gminy
- 6.2. Wdrożone nowoczesne systemy zarządzania
- 6.3. W pełni skomputeryzowany Urząd Gminy z dostępem do sieci teleinformatycznych
- 6.4. Wysokie dochody własne budżetu gminy
- 6.5. Wysoka efektywność gospodarki finansowej i komunalnej gminy

Ocena ważności celów podstawowych w wyniku konsultacji społecznych

Na spotkaniu konsultacyjnym 26. 09.2007 r. dokonano hierarchizacji ważności celów podstawowych. Każdy z uczestników rozdzielał 8 punktów pomiędzy cele podstawowe. Wyniki są następujące:

Cele główne i podstawowe	Punkty
Cel główny 1. Lepsze warunki życia odpowiadające aspiracjom oraz współczesnym i przyszłym potrzebom	
1.1. Ograniczenie patologii społecznych w tym przestępstw przeciwko życiu i mieniu	15
1.2. Zminimalizowane zagrożenie wypadkami i katastrofami, w tym powodzią	5
1.3. Dobra społeczna dostępność do podstawowych form profilaktyki i diagnostyki zdrowotnej oraz wdrożone korzystania z nich	4
1.4. Dobra dostępność i dobry poziom usług medycznych	18
1.5. Bezpieczny i zdrowy styl życia mieszkańców	10
1.6. Dostępność każdego ucznia do internetu, sali gimnastycznej i urządzeń sportowych	7
1.7. Wysoki poziom kształcenia w szkołach gminnych	13
Cel główny 2. Bardziej efektywne rolnictwo	
2.1. Lepsza struktura obszarowa gospodarstw	4
2.2. Wyższe kwalifikacje rolników (dostosowane do potrzeb)	5
Cel główny 3. W pełni wykorzystane położenie i sąsiedztwo (A1, Tczew) dla uzyskania korzyści gospodarczych (dochodów, miejsc pracy)	
3.1. Stworzone warunki wykorzystania położenia przy autostradzie	7
3.2. Rozwinięta przedsiębiorczość lokalna	18
3.3. Znaczące zmniejszenie bezrobocia	8
3.4. Większe dochody z turystyki	0
3.5. Większa zamożność mieszkańców	15
Cel główny 4. Lepsze zagospodarowanie przestrzenne, zwłaszcza infrastrukturalne oraz harmonijna krajobrazowo zabudowa	
4.1. Dobra dostępność komunikacyjna wszystkich miejscowości w gminie	9
4.2. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci wodociągowej (też w celu 1)	6
4.3. Wysoki poziom ładunku przestrzennego, w tym zachowane piękno krajobrazu	11
Cel główny 5. Dobry stan środowiska przyrodniczego	
5.1. Czyste powietrze, czysta woda, nieskażona gleba	15
5.2. Minimalizacja odpadów	7
5.3. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci kanalizacyjnej	28
5.4. Zachowane wartościowe ekosystemy i powiązania ekologiczne	0
Cel główny 6. Sprawne, nowoczesne, efektywne zarządzanie gminą	
6.1. Wysokie kompetencje pracowników Urzędu Gminy	11
6.2. Wdrożone nowoczesne systemy zarządzania	2
6.3. W pełni skomputeryzowany Urząd Gminy z dostępem do sieci teleinformatycznych	4
6.4. Wysokie dochody własne budżetu gminy	14
6.5. Wysoka efektywność gospodarki finansowej i komunalnej gminy	3

Cele podstawowe wg kolejności ważności

Cele	Punkty
Cele priorytetowe	
5.3. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci kanalizacyjnej	28
1.4. Dobra dostępność i dobry poziom usług medycznych	18
3.2. Rozwinięta przedsiębiorczość lokalna	18
1.1. Ograniczenie patologii społecznych w tym przestępstw przeciwko życiu i mieniu	15
3.5. Większa zamożność mieszkańców	15
5.1. Czyste powietrze, czysta woda, nieskażona gleba	15
6.4. Wysokie dochody własne budżetu gminy	14
1.7. Wysoki poziom kształcenia w szkołach gminnych	13
Inne cele wysokiej rangi	
4.3. Wysoki poziom ładu przestrzennego, w tym zachowane piękno krajobrazu	11
6.1. Wysokie kompetencje pracowników Urzędu Gminy	11
1.5. Bezpieczny i zdrowy styl życia mieszkańców	10
4.1. Dobra dostępność komunikacyjna wszystkich miejscowości w gminie	9
Pozostałe podstawowe cele strategiczne – średniej rangi	
3.3. Znaczące zmniejszenie bezrobocia	8
1.6. Dostępność każdego ucznia do internetu, sali gimnastycznej i urządzeń sportowych	7
3.1. Stworzone warunki wykorzystania położenia przy autostradzie	7
5.2. Minimalizacja odpadów	7
4.2. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci wodociągowej (też w celu 1)	6
1.2. Zminimalizowane zagrożenie wypadkami i katastrofami, w tym powodzią	5
2.2. Wyższe kwalifikacje rolników (dostosowane do potrzeb)	5
1.3. Dobra społeczna dostępność do podstawowych form profilaktyki i diagnostyki zdrowotnej oraz wdrożone korzystania z nich	4
2.1. Lepsza struktura obszarowa gospodarstw	4
6.3. W pełni skomputeryzowany Urząd Gminy z dostępem do sieci teleinformatycznych	4
6.5. Wysoka efektywność gospodarki finansowej i komunalnej gminy	3
6.2. Wdrożone nowoczesne systemy zarządzania	2
3.4. Większe dochody z turystyki	0
5.4. Zachowane wartościowe ekosystemy i powiązania ekologiczne	0

II. 3. SPOSOBY OSIĄGANIA CELÓW STRATEGICZNYCH

Rozwinięcie celów strategicznych i określenie głównych kierunków działań je realizujących przedstawia się w nawiązaniu do celów głównych i podstawowych

Cel główny 1. Lepsze warunki życia odpowiadające aspiracjom oraz współczesnym i przyszłym potrzebom

Cel podstawowy 1.1. Ograniczenie patologii społecznych w tym przestępstw przeciwko życiu i mieniu

- Tworzenie warunków dla rozbudzania różnorodnych zainteresowań młodzieży oraz inicjowanie i wspieranie działań zapewniających jej zorganizowany czas wolny
- Pomoc w powołaniu i funkcjonowaniu stowarzyszenia „Bezpieczna Gmina Tczew”
- Opracowanie i realizacja programu przeciwdziałania alkoholizmowi i narkomanii wśród dzieci, młodzieży i dorosłych
- Wzmocnienie oddziaływania wychowawczego szkół w zakresie przeciwdziałania patologiom życia społecznego
- Wspieranie organizacji społecznych prowadzących działalność opiekuńczo- wychowawczą na rzecz dzieci i młodzieży
- Wspomaganie osób po odbyciu kar sądowych

Cel podstawowy 1.2. Zminimalizowane zagrożenie wypadkami i katastrofami, w tym powodzią

- Tworzenie warunków do poprawy funkcjonowania straży pożarnej poprzez finansowanie zakupów i wspomaganie profilaktyki oraz stworzenie zintegrowanej bazy informacyjnej o infrastrukturze technicznej
- Modernizacja dróg, budowa chodników, ścieżek rowerowych i oświetlenia
- Promowanie bezpieczeństwa na drodze
- Utrzymywanie na wysokim poziomie służb obrony cywilnej poprzez uaktualnianie planów działań kryzysowych, wzbogacanie bazy sprzętowej i cykliczne szkolenia ludzi
- Współdziałanie z właściwymi służbami w monitorowaniu i konserwacji zabezpieczeń przeciwpowodziowych

Cel podstawowy 1.2. Dobra społeczna dostępność do podstawowych form profilaktyki i diagnostyki zdrowotnej oraz wdrożone korzystania z nich

- Propagowanie profilaktyki zdrowotnej, w tym systematycznego poddawania się badaniom profilaktycznym

Cel podstawowy 1.3. Dobra dostępność i dobry poziom usług medycznych

- Wzmacnianie organizacyjne i materialne systemu podstawowej opieki medycznej w zakresie będącym w kompetencji gminy
- Współpraca z instytucjami świadczącymi usługi medyczne na polu zapewnienia dobrej ich dostępności
oraz działania dot. celu 4.1. Dobra dostępność komunikacyjna wszystkich miejscowości w gminie

Cel podstawowy 1.4. Bezpieczny i zdrowy styl życia mieszkańców

- Propagowanie zdrowego stylu życia: aktywnego ruchowo, w kontakcie z kulturą i przyrodą i przyjaznego dla niej
- Tworzenie warunków materialnych i techniczno-przestrzennych dla ww. stylu życia, w tym uprawiania rekreacji fizycznej i sportu, w tym:
 - Urządzenie nowych (uzupełniających istniejącą sieć) i utrzymywanie placów zabaw, urządzeń rekreacyjnych i sportowych w każdej miejscowości

- Udostępnianie świetlic i szkolnych sal gimnastycznych
- Budowa systemu ścieżek rowerowych
- Współpraca z PTTK w ochronie i utrzymaniu pieszego szlaku turystycznego oraz tworzeniu nowych szlaków lub tras spacerowych.

Cel podstawowy 1.5. Dostępność każdego ucznia do internetu, sali gimnastycznej i urządzeń sportowych

- Kontynuacja rozbudowy bazy sportowej szkół, w tym szkolnych sal gimnastycznych
- Wyposażanie szkół w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne, w tym pracownie komputerowe z dostępem do internetu i gabinety przedmiotowe

Cel podstawowy 1.6. Wysoki poziom kształcenia w szkołach gminnych

- Prowadzenie w szkołach polityki kadrowej zapewniającej wysoki poziom nauczycieli
- Inspirowanie i wspieranie finansowe prowadzenia kół zainteresowań młodzieży i zajęć pozalekcyjnych

Cel podstawowy 1.7. Dostępność mieszkań socjalnych dla ubogich mieszkańców gminy

- Stworzenie i utrzymywanie zasobu mieszkań socjalnych dla ubogich mieszkańców gminy,

Cel podstawowy 1.8. Zapewnione warunki realizacji potrzeb kulturalnych i rozwoju osobowego mieszkańców

- Organizacja Gminnego Centrum Kultury
- Budowa nowych świetlic wiejskich i adaptacja na świetlice istniejących pomieszczeń
- Organizowanie imprez kulturalnych (dożynki, turnieje, festyny)
- Aktywizacja istniejących świetlic wiejskich
- Wspieranie twórczości miejscowej
- Promowanie lokalnych twórców
- Udostępnienie szkół dla potrzeb rozwoju kultury
- Wspieranie organizacji społecznych realizujących potrzeby rozwoju osobowego mieszkańców
- Organizowanie spotkań okolicznościowych
- Organizowanie wyjazdów do kin, teatrów i innych placówek kultury

Cel główny 2. Bardziej efektywne rolnictwo

Cel podstawowy 2.1. Lepsza struktura obszarowa gospodarstw

Cel podstawowy 2.2. Wyższe kwalifikacje rolników (dostosowane do potrzeb)

- Wspieranie podnoszenia kwalifikacji rolników, w tym pomoc w szkoleniach

Cel główny 3. W pełni wykorzystane położenie i sąsiedztwo (A1, Tczew) dla uzyskania korzyści gospodarczych (dochodów, miejsc pracy)

Cel podstawowy 3.1. Stworzone warunki wykorzystania położenia przy autostradzie

- Tworzenie i promocja profesjonalnych ofert terenów inwestycyjnych:
 - Sporządzanie planów zagospodarowania przestrzennego dla rejonów węzłów autostradowych i wyznaczanie w nich różnego typu terenów inwestycyjnych
 - Uzbieranie ww. terenów

- Przygotowywanie ofert ww. terenów i ich szeroka promocja

Cel podstawowy **3.2. Rozwinięta przedsiębiorczość**

Sposoby osiągania celu – kierunki strategii:

- Wspieranie rozwoju lokalnych firm istniejących i tworzenia nowych firm zwiększających nowoczesność, zmieniających produkty na bardziej konkurencyjne, będące w fazie wzrostu
- Pozyskiwanie zewnętrznych inwestorów

Sposoby osiągania celu – rodzaje działania:

- Szeroka promocja terenów inwestycyjnych
- Współpraca z izbami i organizacjami gospodarczymi oraz pomoc w szkoleniach i doradztwie dla osób podejmujących działalność gospodarczą lub jej zmiany zgodne z kierunkami strategii
- Prowadzenie działań ułatwiających dostęp do funduszy wspierania przedsiębiorczości (udzielanie poręczeń)
- Zapewnianie w planach zagospodarowania przestrzennego gminy terenów pod drobne przetwórstwo, warsztaty i inne usługi, w tym rolne
- Przygotowywanie różnego typu terenów pod działalność gospodarczą, dla różnego typu inwestorów:
 - Sporządzanie elastycznych planów zagospodarowania przestrzennego, wyznaczających w miejscach racjonalnie uzasadnionych tereny atrakcyjne dla dużych i średnich firm oraz pod drobne przetwórstwo (w tym rolne), warsztaty, obsługę rolnictwa, transportu, turystyki i ludności gminy
 - Uzbieranie ww. terenów
- Współpraca z Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną, w tym w jej promocji
- Promocja innych terenów inwestycyjnych gminy na tle jej walorów gospodarczych
- Informowanie o programach wspierających przedsiębiorczość
- Współdziałanie z Powiatowym Urzędem Pracy, Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz z innymi instytucjami i organizacjami na polu zwiększania liczby miejsc pracy, w tym rozwijania przedsiębiorczości (informacja, szkolenia, preferencje, udogodnienia, udział w przedsięwzięciach promujących przedsiębiorczość oraz ew. utworzenie "inkubatora przedsiębiorczości" lub współdziałanie z takowym utworzonym np. w Tczewie)
- Propagowanie lokalnego patriotyzmu konsumpcyjnego - wzrostu konsumpcji przez mieszkańców gminy towarów i usług miejscowych producentów

Cel podstawowy **3.3. Znaczące zmniejszenie bezrobocia**

Działania jak dla celów 3.1., 3.2. i 4.1. oraz:

- Informacja o kształceniu w zawodach poszukiwanych na różnych rynkach pracy
- Współdziałanie w organizowaniu szkoleń z zakresu przekwalifikowania zawodowego, w tym dla bezrobotnych i małorolnych rolników

Cel podstawowy **3.4. Większe dochody z turystyki**

- Inspirowanie i wspieranie rozwoju agroturystyki i współdziałanie na tym polu z gminami sąsiednimi
- Ochrona i eksponowanie walorów krajobrazowych i krajoznawczych: zabytków, grodzisk, układów ruralistycznych, pomników przyrody i otwarcie widokowych wg programu opracowanego z wykorzystaniem studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego:
- Rozwój turystyki i atrakcji sportowych międzynarodowych
- Współdziałanie z innymi gminami i organizacjami turystycznymi (PTTK) w opracowaniu, utrzymaniu i promocji szlaków turystycznych
- Doskonalenie promocji turystycznej gminy poprzez:
 - coroczne wydawanie folderu (również w językach obcych) z mapką i kalendarzem imprez

- odbywających się na terenie gminy,
- udział w targach turystycznych ogólnopolskich (bezpośrednio, wspólnie z innymi gminami lub na stoisku powiatu tczewskiego) i eksponowanie materiałów na stoisku wojewódzkim na targach międzynarodowych,
 - współdziałanie z miastem Tczew, gestorami bazy turystycznej i biurami podróży w ewentualnym tworzeniu Centrum Informacji Turystycznej i zleceniu mu monitorowania ruchu turystycznego. opracowywania materiałów promujących, opracowywania materiałów promujących

Cel podstawowy 3.5. Większa zamożność mieszkańców

Większość działań dla osiągnięcia celów: 3.1. – 3.4., także 2.2. i długookresowo 1.7.

Cel główny 4. Lepsze zagospodarowanie przestrzenne, zwłaszcza infrastrukturalne oraz harmonijna krajobrazowo zabudowa

Cel podstawowy 4.1. Dobra dostępność komunikacyjna wszystkich miejscowości w gminie

Sposoby osiągnięcia celu:

- Usprawnianie układu drogowego, zwłaszcza powiązań z Tczewem, wraz z towarzyszącą infrastrukturą (oświetlenie, barierki), w tym:
 - uzupełnianie o nowe odcinki dróg
 - modernizacja dróg lokalnych (zwłaszcza utwardzanie, budowa chodników na niektórych odcinkach) w oparciu o programy ustalający priorytety – kolejność prac modernizacyjnych
- Zabezpieczanie środków finansowych na usprawnianie układu drogowego:
 - Przeznaczanie środków z budżetu gminy na modernizację, przebudowę i budowę dróg.
 - Pozyskiwanie środków zewnętrznych, w tym z Unii Europejskiej, na przebudowę i budowę dróg.
- Rozwijanie systemu ścieżek rowerowych
- Wspieranie rozwoju sieci transportu zbiorowego różnych przewoźników

Cel podstawowy 4.2. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci wodociągowej (też w celu 4)

- Rozbudowa sieci wodociągowej

Cel podstawowy 4.3. Wysoki poziom ład przestrzennego, w tym zachowane piękno krajobrazu

- Przeciwdziałanie nadmiernemu rozpraszaniu zabudowy
- Ustalanie w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego zasad zapewniających ład przestrzenny
- Propagowanie form zagospodarowania przestrzennego i architektury zapewniających ład przestrzenny
- Ochrona otwarc widokowych i otoczenia chronionych obiektów przyrodniczych w ustaleniach planów zagospodarowania przestrzennego
- Współdziałanie ze służbami konserwatorskimi i nadzorem budowlanym w zakresie opieki nad zabytkami i innymi obiektami cennymi architektonicznie, w tym w egzekwowaniu konserwacji, remontów oraz przestrzeganiu ustaleń konserwatorskich planistycznych i projektowych.

Cel główny 5. Dobry stan środowiska przyrodniczego

Cel podstawowy 5.1. Czyste powietrze, czysta woda, nieskażona gleba

- Promocja ekologicznych źródeł energii i termomodernizacji budynków (w tym popularyzacja korzystania z preferencyjnych kredytów na termomodernizację)

- Rozbudowa sieci kanalizacji sanitarnej,
- Budowa sieci kanalizacji burzowej przy przebudowie i budowie dróg oraz działania dla celu 5.2.
- Promocja właściwego stosowania środków ochrony roślin i nawozów
- Popieranie rozwoju rolnictwa ekologicznego
- Wspieranie organizacji zbytu zdrowej żywności
- Identyfikacja zagrożeń związanych ze składowaniem odpadów oraz opracowanie i realizacja planu działań eliminujących te zagrożenia
- Współdziałanie służb gminnych z instytucjami i organizacjami statutowo zajmującymi się ochroną powietrza, wód i gleb, w tym w prowadzeniu systematycznej kontroli jakości wody do picia i monitorowanie stanu powietrza
- Promocja zachowań proekologicznych mieszkańców poprzez programy edukacyjne

Cel podstawowy 5.2. Minimalizacja odpadów

- Promocja zachowań ograniczających powstawanie odpadów, w tym używania towarów i opakowań ulegających procesowi biodegradacji
- Stworzenie warunków dla systemu segregacji i utylizacji odpadów powstających w sferze bytowej i gospodarczej, w tym promocja kompostowania odpadów organicznych

Cel podstawowy 5.3. Dostępność wszystkich miejscowości do sieci kanalizacyjnej

- Rozbudowa sieci kanalizacji sanitarnej,

Cel podstawowy 5.4. Zachowane wartościowe ekosystemy i powiązania ekologiczne

- Tworzenie warunków dla dolesień (miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego)
- Ochrona otoczenia chronionych obiektów przyrodniczych w ustaleniach planów zagospodarowania przestrzennego
- Przestrzeganie zasad ochrony środowiska przy budowie nowych dróg
- Wspieranie organizacji statutowo chroniących przyrodę.
- Utrzymywanie w dobrym stanie parków wiejskich i innych wyróżnionych systemów zieleni

Cel główny 6. Sprawne, nowoczesne, efektywne zarządzanie gminą

Cel podstawowy 6.1. Wysokie kompetencje pracowników Urzędu Gminy

Cel podstawowy 6.2. Wdrożone nowoczesne systemy zarządzania

Cel podstawowy 6.3. W pełni skomputeryzowany Urząd Gminy z dostępem do sieci teleinformatycznych

- Dostosowywanie siedziby Urzędu Gminy i sprzętu do obowiązujących standardów zapewnianie wygodnego dostępu petentów
- Rozwijanie współpracy z partnerami zewnętrznymi, w tym zagranicznymi, na polu poszukiwania dobrych rozwiązań problemów występujących w gminie
- Systematyczne szkolenia pracowników Urzędu Gminy
- Funkcjonowanie w Urzędzie Gminy komórki do spraw efektywnego korzystanie z programów pomocowych krajowych i zagranicznych
- Stworzenie nowoczesnych systemów: informacji o terenie oraz monitoringu na poziomie strategicznym i operacyjnym

Cel podstawowy 6.4. Wysokie dochody budżetu gminy

Większość działań dla osiągnięcia celów: 3.1, 3.2 i 3.4. oraz:

- Przygotowywanie terenów pod inwestycje i budownictwo mieszkaniowe:
 - sporządzanie planów zagospodarowania przestrzennego dla terenów rozwojowych

- uzbrajanie terenów pod zabudowę
- Współpraca gospodarcza, m. in. w procesie przygotowywania i uzbrajania ww terenów oraz ich promocji i sprzedaży
- Szeroka promocja gminy – jej walorów gospodarczych, osiedleńczych i terenów inwestycyjnych,
- Racjonalne zagospodarowanie majątku gminy
- Współdziałanie z innymi gminami i władzami powiatu dla tworzenia wspólnych programów i starania się o środki zewnętrzne
- Aktywny udział gminy w lobbingu tworzenia bardziej przyjaznego systemu finansowania gmin oraz egzekwowania zadań rządu poprzez udział w związkach gmin, w tym: większe naciski na zwiększenie subwencji z budżetu państwa na zadania subwencionowane.

Cel podstawowy 6.5. Wysoka efektywność gospodarki finansowej i komunalnej gminy

- Zmniejszanie kosztów ogrzewania budynków gminnych poprzez termomodernizację (z ew. korzystaniem ze specjalnych kredytów)
- Dążenie do pełnego wykorzystania przepustowości oczyszczalni ścieków przez rozbudowę systemów kanalizacyjnych.

II. 4. ZASADY STRATEGII I KIERUNKI DZIAŁAŃ SPECYFICZNYCH DLA SCENARIUSZY PRZYSZŁOŚCI

Podstawowe zasady strategii rozwoju gminy Tczew

Najważniejsze, podstawowe zasady jakimi kierować się powinny władze i inni uczestnicy procesu, w pierw planowania, później realizacji strategii

- **Koncentracja na osiągnięciu celów**, uwzględniająca ich hierarchię
- Współdziałanie władz gminy z wszystkimi podmiotami o istotnych kompetencjach lub interesach związanych z rozwojem gminy, w szczególności łączenie środków realizacyjnych różnych podmiotów: publicznych i prywatnych, lokalnych i zewnętrznych (w tym zagranicznych, np. UE)
- Wykorzystywanie i pielęgnowanie istniejących sił i mechanizmów (rynkowych, rozwoju społecznego, funkcjonowania przyrody itp.) służących samoregulacji procesów i ograniczeniu potrzeby interwencji instytucji publicznych
- Równoważenie rozwoju, tj. preferowanie kierunków działań, które:
 - realizują **jednocześnie** cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w sposób dający **efekty synergiczne** (przynajmniej na poziomie społecznego minimum wymagań)
 - **nie niszczą** podstaw systemów i zasobów, ważnych dla podtrzymania rozwoju.

Główne kierunki działań specyficznych dla scenariuszy przyszłości

Do istotnych zasad strategii należy stosowanie najkorzystniejszych, najbardziej efektywnych kierunków działań rozwojowych uwzględniających warunki realizacyjne poszczególnych scenariuszy przyszłości.

Kierunki działań rozwojowych najistotniejsze dla powodzenia strategii w warunkach scenariusza umiarkowanych szans (nakierowane głównie na skuteczne wykorzystywanie licznych pojawiających się szans)

Dla skutecznego wykorzystywania nadarzających się w tym scenariuszu wielu korzystnych szans konieczne jest:

- Przygotowanie odpowiednio wcześniej warunków inwestowania (tereny, infrastruktura, kwalifikacje) i systemów działania o charakterze złożonym i intensywnym (programy, instytucje)
- Przygotowanie możliwie pełnego zestawu instrumentów działania władz publicznych i ich agend
w celu wykorzystywania wszystkich nadarzających się sposobności.
- Stosowanie szerokich powiązań kooperacyjnych w układach terytorialnych i międzysektorowych np. sieci partnerskich między jednostkami sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego
- Pełne i skoordynowane wykorzystywanie dostępnych stosunkowo dużych środków inwestycyjnych na infrastrukturę i inne kapitałochłonne i prorozwojowe przedsięwzięcia

Kierunki działań rozwojowych najistotniejsze dla powodzenia strategii w warunkach scenariusza umiarkowanych zagrożeń (nakierowane głównie na unikanie lub osłabianie wpływu zagrożeń, ale i skuteczne wykorzystywanie nielicznych pojawiających się szans)

- Tworzenie warunków wysokiej atrakcyjności dla inwestorów zewnętrznych, zwłaszcza tworzących nowe miejsca pracy - wobec silnej konkurencji innych gmin.
- Poprawianie (co najmniej nie pogarszanie) warunków działalności gospodarczej w gminie, przynajmniej w zakresie, w jakim zależy to od władz samorządowych
- Promocja szeroko pojętych walorów społeczno-gospodarczych gminy (także środowiska życia i pracy), akcentująca jej specyfikę i unikalność.
- Kontynuowanie rozbudowy infrastruktury – w miarę możliwości „drobnymi krokami”, na pojedynczych kierunkach, za to w sposób dających efekty kompleksowe.
- Inwestowanie w lepszą przyszłość gminy przez szeroki zintegrowany szkolny i pozaszkolny system oświaty i wychowania młodego pokolenia, kształtujący wysokie umiejętności praktyczne i pozytywne postawy społeczne.
- Umacnianie zaangażowania i współpracy mieszkańców i władz na rzecz rozwoju
- Inspirowanie i wspieranie różnych form integracji podmiotów gospodarczych, przygotowywanie na trudne warunki i umiejętności wykorzystywania ograniczonych zasobów
- Rozwój organizacji pozarządowych w sferze usług publicznych
- Podtrzymywanie i umacnianie wartości rodzinnych, duchowych, solidarności.
- Utrzymywanie miejsc pracy m. in. w sferze budżetowej (tj. stosowanie zasady, że taniej jest miejsca pracy utrzymać, niż tworzyć nowe, a ze względów społecznych korzystniejsze jest dopłacanie do utrzymania aktywności zawodowej, niż wypłacanie zasiłków)
- Organizowanie wsparcia (np. przez ulgowe doradztwo gospodarcze) dla zagrożonych podmiotów gospodarczych, których upadek miałby znaczne negatywne konsekwencje społeczne, a które przy wsparciu zdolne byłyby się utrzymać
- Podtrzymywanie względnie dobrych warunków życia w gminie, m. in. przez wspieranie infrastruktury usług publicznych (np. komunikacji zbiorowej, w tym prowadzonej przez prywatnych przewoźników, łączącej miejscowości gminy z miejscami pracy i usług w gminie i poza nią)
- Wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy i dochodów w sferze niskonakładowych działalności (także sezonowych, ubocznych)
- Wspieranie rozwoju organizacji pozarządowych, w tym instytucji samopomocowych, przekazywanie im realizacji zadań publicznych

Część III. NARZĘDZIA REALIZACJI STRATEGII

III. 1. PROGRAMY OPERACYJNE, PRZEDSIĘWZIĘCIA I POLITYKI

Działania realizujące strategię można najogólniej podzielić na:

- jednorazowe
- ciągle, powtarzalne

a odpowiadające im plany operacyjne na:

- jednorazowe
- trwale obowiązujące.

Działania podejmowane jednorazowo określane są nie tyle przez rodzaj działania, ale efekt będący ich wynikiem (jednoznacznie określony). Wśród działań takich i odpowiadających im planów rozróżnia się:

zadania – o charakterze prostym, jednorodnym, elementarnym (na danym poziomie nie dzielone na inne elementy), określające to, co trzeba wykonać;

przedsięwzięcia – o charakterze złożonym (bardziej skomplikowane, niż zadania, składające się z wielu zadań i wielu działań następujących po sobie lub równoległych, ale powiązanych ukierunkowaniem na osiągnięcie konkretnego efektu), wymagające często współdziałania różnych jednostek i podmiotów, czasem rozbudowanej struktury zarządzania i odpowiedniej procedury przygotowania; zwane są nieraz z angielska „projektami”.

Zestawy działań ciągłych lub powtarzalnych (zwłaszcza wobec innych podmiotów, niepodporządkowanych) ukierunkowane na osiąganie celu (wiązki celów), a także plany operacyjne takich działań trwale obowiązujące, na najwyższym poziomie ogólności, to **polityki**. Wytyczne polityk zawierają ogólne wskazówki dla podejmowania decyzji, wyrażające m. in. granice decyzji (pole decyzji dopuszczalnych), ukierunkowujące myślenie decydentów, określające kryteria podejmowania decyzji. Wytyczne polityk zawierać też mogą wykaz **instrumentów** do stosowania (mogą to być instrumenty finansowe, np. podatkowe, instrumenty prawne, np. plany zagospodarowania przestrzennego, instrumenty informacyjne i inne). Niektóre instrumenty wymagają określenia **parametrów** (np. wysokości podatków, czynszów, opłat, także wysokości i okresy ulg i zniżek).

Programy to najbardziej obszerne plany operacyjne – podstawy organizowania działań w określonym czasie. Obejmują zbiory przedsięwzięć i zadań, połączone wspólnym celem lub dziedziną. W skład programów wchodzić mogą też polityki. Duże programy, składające się z wielu przedsięwzięć, dzieli się czasem na **podprogramy**, zaś przedsięwzięcia łączy w pakiety. Przedstawione dalej programy mają charakter organizujący, co oznacza, że możliwe są zmiany ich zawartości poprzez przemieszczenie niektórych przedsięwzięć z jednego do innego programu.

W części tej zamieszczone zostały listy przedsięwzięć, najważniejszych zadań (zwłaszcza tych nie wchodzących do przedsięwzięć) i ważniejszych polityk – w większości pogrupowanych w programy, z podaniem celów, do osiągnięcia których przyczyna się dany program. Dalej zamieszczono szacunek potrzebnych środków i możliwości ich pozyskania, zasady organizacji procesu wdrożenia i realizacji strategii, monitorowania przebiegu realizacji oraz jej aktualizacji.

Programy gospodarki ściekowej

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Kompleksowy program gospodarki ściekowej gminy Tczew	2007-2010
Budowa sieci kanalizacyjnej w Tczewskich Łąkach – etap 2	2009-2010
Budowa sieci kanalizacyjnej w Gnieszewie	2009-2010
Budowa sieci kanalizacyjnej w Szpęgawie (stara część)	2007-2010
Budowa sieci kanalizacyjnej w Goszynie	2008-2009
Budowa sieci kanalizacyjnej w Czatkowach	2010-2013
Budowa sieci kanalizacyjnej w Bałdowie i Knybawie	2011-2013
Budowa sieci kanalizacyjnej w Śliwinach	2012-2013
Budowa sieci mniejszych odcinków	2006-2013
Pozostałe przedsięwzięcia:	
Budowa sieci kanalizacyjnej Damaszk-Turze	2006-2008
Rozbudowa i modernizacja oczyszczalni ścieków w Swarżynie	2005-2007
Rozbudowa i modernizacja oczyszczalni ścieków w Turzu	2007-2009

Program rozbudowy sieci wodociągowej

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Uzbrajanie terenów mieszkalnych w wodociąg	2007-2013
Rozbudowa stacji uzdatniania wody (hydrofornie)	2007-2013

Program rozwoju komunikacji

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Przebudowa drogi Rokitki	2006-2009
Przebudowa drogi powiatowej Godziszewo –Swarżyn (dofinansowanie gminy)	2008-2010
Przebudowa drogi wojewódzkiej 224 Tczew-Stanisławie węzeł A-1 (dofinansowanie gminy)	2007-2010
Przebudowa nawierzchni chodników	2007-2013
Utwardzanie nawierzchni dróg w sołectwach	2007-2013
Budowa nowych dróg i chodników	2007-2013
Budowa ścieżek rowerowych	

Polityki:

- Wspieranie rozwoju sieci transportu zbiorowego różnych przewoźników
- Ustalania kolejności inwestycji (priorytetów) w oparciu o analizę potrzeb (stanu dróg, natężenia ruchu)

Program rozwoju edukacji

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Budowa sali gimnastycznej wraz z kompleksem boisk w Dąbrówce	2004-2008
Wyposażenie szkół w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne, w tym pracownie komputerowe z dostępem do internetu i gabinety przedmiotowe	2007-2015

Polityki:

- Kadrowa – zapewniająca wysoki poziom nauczycieli
- Inspiracji i wspierania finansowego prowadzenia kół zainteresowań młodzieży i zajęć pozalekcyjnych

Program rozwoju kultury, rekreacji i sportu

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Budowa kompleksu sportowego i rekreacyjnego w Szpęgawie	2008-2010
Urządzanie boiska sportowego w Małzewku	2007-2009
Urządzanie boiska sportowego w Lubiszewie	2010
Urządzanie boiska sportowego w Turzu	2010
Urządzanie boiska sportowego w Boroszewie	2011
Urządzanie boiska sportowego w Bałdowie	2012
Urządzanie placów zabaw w sołectwach	2007-2013
Urządzanie miejsc wypoczynku – park Turze	2006-2008
Urządzanie miejsc wypoczynku – staw Swaróżyn (centrum wsi)	2006-2009
Budowa świetlicy w Tczewskich Łąkach	2007-2009
Modernizacja remiz OSP i świetlic wiejskich w/g potrzeb i zasobów finansowych	2007-2013
Utworzenie Gminnego Centrum Kultury	

Polityki:

- Organizowania życia kulturalnego w gminie (imprezy kulturalne – dożynki, turnieje, festyny, spotkania okolicznościowe, wyjazdy do kin, teatrów i innych placówek kultury)
- Wspierania organizacji społecznych realizujących potrzeby rozwoju osobowego mieszkańców
- Wspierania twórczości miejscowej i promowania lokalnych twórców
- Udostępniania szkół dla potrzeb rozwoju kultury
- Aktywizacja istniejących świetlic wiejskich

Program Bezpieczna gmina

Polityki:

- Wspierania działań zapewniających zorganizowany czas wolny młodzieży
- Współdziałania z policją
- Wspierania organizacji społecznych prowadzących działalność opiekuńczo- wychowawczą na rzecz dzieci i młodzieży
- Wspomagania osób po odbyciu kar sądowych
- Wzmacniania oddziaływania wychowawczego szkół w zakresie przeciwdziałania patologiom
- Wspomagania straży pożarnej
- Utrzymywania na wysokim poziomie służb obrony cywilnej
- Promowania bezpieczeństwa na drodze
- Współdziałania z właściwymi służbami w monitorowaniu i konserwacji zabezpieczeń przeciwpowodziowych.

Również **zadania w innych programach:** Modernizacja dróg, budowa chodników, ścieżek

rowerowych i oświetlenia

Program promocji zdrowia

Polityki:

- Propagowania zdrowego stylu życia
- Propagowania profilaktyki zdrowotnej i wspierania organizacji masowych badań profilaktycznych
- Wzmacniania organizacyjnego i materialnego systemu podstawowej opieki medycznej (w zakresie będącym w kompetencji gminy)
- Współpracy z instytucjami świadczącymi usługi medyczne
- Udostępniania świetlic i szkolnych sal gimnastycznych

Również zadania ujęte w **programie rozwoju edukacji, kultury, rekreacji i sportu:**

- urządzenie nowych (uzupełniających istniejącą sieć) placów zabaw, urządzeń rekreacyjnych i sportowych w każdej miejscowości
- urządzenie nowych szlaków lub tras spacerowych

Program rozwoju przedsiębiorczości

Przedsięwzięcia: uzbrajanie terenów pod działalność gospodarczą w zakresie nie ujętym w innych programach

Polityki:

- Tworzenie i promocja profesjonalnych ofert terenów inwestycyjnych
- Współpraca z izbami i organizacjami gospodarczymi oraz pomoc w szkoleniach i doradztwie dla osób podejmujących działalność gospodarczą lub jej zmiany zgodne z kierunkami strategii
- Ułatwień dostępu do funduszy wspierania przedsiębiorczości (udzielanie poręczeń) oraz inne działania określone w strategii dla celów 3.1. i 3.2.

Program rozwoju budownictwa socjalnego

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Budowa mieszkań socjalnych	2008-2010

Program rozwoju turystyki

Przedsięwzięcia (projekty)	Okres realizacji
Urządzanie dróg turystycznych i miejsc atrakcyjnych krajoznawczo (parkingi, zatoki postojowe, tablice, mapy, oznakowanie obiektów, dojść i dojazdów do nich)	2007-2010
Publikacje turystyczne	

Polityki:

- Ochrony i eksponowania walorów krajobrazowych i krajoznawczych oraz promocji turystycznej gminy
- Współdziałania z innymi gminami i organizacjami turystycznymi
- Inspirowania i wspierania rozwoju agroturystyki i współdziałania na tym polu z gminami sąsiednimi

realizujące działania dokładniej określone w strategii dla celu 3.4.

III. 2. POTRZEBNE ŚRODKI I MOŻLIWOŚCI ICH UZYSKANIA

Szacunek potrzebnych środków

Szacunku środków finansowych na realizację strategii dokonano dla przedsięwzięć inwestycyjnych, gdyż one wymagają istotnie dużych nakładów.

Założono, że środki finansowe na realizację pozostałych elementów strategii, a więc przedsięwzięcia nieinwestycyjne, o charakterze organizacyjnym oraz polityki – są niewielkie i zawierają się w wydatkach bieżących budżetu gminy.

Szacunek kosztów przedsięwzięć inwestycyjnych ¹

Nazwa przedsięwzięcia (projektu), zadania	Okres realizacji zadania	Łączne nakłady finansowe w mln. zł
Programy gospodarki ściekowej		24,00
Kompleksowy program gospodarki ściekowej gminy Tczew (budowa kanalizacji: Tczewskie Łąki, Rukosin, Miłobądz, Malenin, Mieścín, Zajączkowo – kierunek Tczew) + Szpęgawa i Dąbrowa	2007-2010	18,40
Budowa sieci kanalizacyjnej Damaszk – Turze	2006-2008	0,33
Rozbudowa i modernizacja oczyszczalni ścieków: Swaróżyn Turze	2005-2009	5,27
Program rozbudowy sieci wodociągowej		2,00
Uzbrajanie terenów mieszkalnych w wodociąg	2007-2013	1,00
Rozbudowa stacji uzdatniania wody (hydrofornie)	2007-2013	1,00
Program rozbudowy sieci drogowej		15,76
Przebudowa drogi Rokitki	2006-2009	8,40
Przebudowa drogi powiatowej Godziszewo –Swaróżyn (dofinansowanie gminy)	2008-2010	3,50
Przebudowa nawierzchni chodników	2007-2013	0,26
Utwardzanie nawierzchni dróg w sołectwach	2007-2013	1,46
Przebudowa mostku w Knybawie	2005-2010	0,24
Budowa nowych dróg i chodników	2007-2013	1,50
Budowa ścieżek rowerowych	2007-2015	0,40
Program rozwoju edukacji		6,30
Budowa sali gimnastycznej wraz z kompleksem boisk w Dąbrówce	2004-2008	4,80
Wyposażanie szkół w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne, w tym pracownie komputerowe z dostępem do internetu i gabinety przedmiotowe	2007-2013	1,50
Program rozwoju kultury, rekreacji i sportu		6,00

¹ Na podstawie WPI (+ uzupełnienia skonsultowane z Zastępcą Wójta)

Budowa kompleksu sportowego i rekreacyjnego w Szpegowie	2008-2010	2,00
Urządzanie boiska sportowego w Małzewku	2007-2009	0,10
Urządzanie boiska sportowego w Lubiszewie	2010	0,14
Urządzanie boiska sportowego w Turzu	2010	0,25
Urządzanie boiska sportowego w Boroszewie	2011	0,06
Urządzanie boiska sportowego w Bałdowie	2012	0,10
Urządzanie placów zabaw w sołectwach	2007-2013	0,60
Urządzanie miejsc wypoczynku – park Turze	2006-2008	0,25
Urządzanie miejsc wypoczynku – staw Swaróżyn (centrum wsi)	2006-2009	1,00
Budowa świetlicy w Tczewskich Łąkach	2007-2009	0,50
Modernizacja remiz OSP i świetlic wiejskich wg potrzeb i zasobów finansowych	2007-2013	1,00
Program rozwoju budownictwa mieszkaniowego		2,50
Budowa mieszkań socjalnych	2008-2010	2,50
Program rozwoju turystyki		2,10
Urządzanie dróg turystycznych i miejsc atrakcyjnych krajoznawczo (parkingi, zatoki postojowe, tablice, mapy, oznakowanie obiektów, dojeżdż i dojazdów do nich)	2007-2010	2,00
Publikacje turystyczne	2007-2013	0,10
RAZEM		58,66

Źródła finansowania programów strategicznych

Prognoza budżetu gminy zakłada stopniowy wzrost środków z obecnych 23,8 mln zł (wg projektu budżetu na 2007 r.) do ok. 27 mln. zł w r. 2015, w tym wzrost dochodów własnych z 11,2 mln. do ponad 13 mln. w r. 2015. Wydatki inwestycyjne ze środków własnych przewiduje się w granicach 4,2 – 7,9 mln. zł, łącznie w latach 2008 – 2015 ok. 50 mln. zł. Wynika z tego, że większość przedsięwzięć przewidzianych w strategii będzie miało pokrycie. Niezbędne będzie jednak też pozyskanie środków zewnętrznych, wówczas środki budżetu gminy będą obowiązkowym wkładem własnym.

Zakłada się pozyskanie części potrzebnych środków ze **źródeł zewnętrznych**

Szansę na największą ilość środków finansowych stwarza **Unia Europejska** i jej budżet programowany na lata 2007 – 2013. z możliwością kończenia i rozliczania przedsięwzięć do końca 2015 r.

Za podstawowe źródło środków dla gminy można uznać **Regionalny Program Operacyjny** woj. pomorskiego podzielony na 9 osi priorytetowych (oraz Pomoc Techniczną), które z kolei dzielą się na działania, a niektóre z nich na poddziałania. Ponadto:

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) obejmujący 4 osie priorytetowe (oraz Pomoc Techniczną), współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich a także ze środków krajowych przeznaczonych na ten cel w ustawie budżetowej.

Osie priorytetowe to:

- Oś 1: Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego;

- Oś 2: Poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich;
- Oś 3: Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej;
- Oś 4: **Leader**.

Na niektóre przedsięwzięcia istnieje możliwość uzyskania środków z programów zarządzanych centralnie, zwłaszcza z **Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ)** na Kompleksowy program gospodarki ściekowej gminy Tczew

Inne programy zarządzane centralnie to:

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL)
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG) – EFRR

Inne źródła zewnętrzne to:

- **Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego** (aktualny okres programowania do kończy się w 2009 r., będzie jeszcze jeden konkurs). Środki w ramach tych funduszy przeznaczone są na wsparcie projektów w 10 obszarach priorytetowych, w tym ochrona środowiska ze szczególnym uwzględnieniem redukcji ilości substancji niebezpiecznych dla środowiska
- **Środki wojewódzkie** na różne przedsięwzięcia rozwojowe i wspomaganie aktywności społecznej.

Możliwe jest przyspieszenie realizacji niektórych przedsięwzięć poprzez zaciąganie przez gminę kredytów i pożyczek – preferencyjnych i komercyjnych, co wymaga, by w długim okresie budżet mógł pokryć spłatę wraz z odsetkami. Oczywiście jest, że zaciąganie kredytów i pożyczek (czy też np. emitowanie obligacji gminnych) bezpośrednio nie przysparza środków, przeciwnie – z powodu odsetek zmniejsza kwoty, które mogą być przeznaczone na rozwój. Celem zaciągania zobowiązań jest przyspieszenie realizacji przedsięwzięć, to zaś w niektórych przypadkach może zwiększyć dochody budżetu gminy (np. z podatków od nieruchomości, jeśli przedsięwzięcia polegały np. na uzbrojeniu nowych terenów inwestycyjnych).

III. 4. ZASADY WDRAŻANIA REALIZACJI I AKTUALIZACJI STRATEGII

Struktura organizacyjna

Strategię będzie wdrażać przede wszystkim **Wójt Gminy** przy pomocy **Urzędu Gminy**, przy czym niektóre decyzje będą podejmowane przez **Radę Gminy** (jeśli wynika to z Ustawy o Samorządzie Gminy lub ze Statutu Gminy).

oraz ewentualnie w zakresie niektórych specyficznych działań, w trybie koordynowanej współpracy, specjalnie powołane lub inne spółki publiczno-prywatne i lokalne organizacje pozarządowe, o ściśle wyznaczonych zadaniach w stosunku do zadań Strategii.

Zadania związane z wdrażaniem strategii:

Na zadania związane z wdrażaniem strategii składać się będą:

- sukcesywne **przekładanie** strategii na aktualizowany corocznie, skoordynowany z budżetem gminy, zbiorczy plan operacyjny oraz szczegółowe plany operacyjne:
 - jednorazowe: projekty przedsięwzięć (zawierające: koszty, etapy, czynności, wykonawców, źródła finansowania, ocenę ryzyka itd.),
 - stale obowiązujące: zasady polityk, procedury, reguły i parametry instrumentów (np. czynsze, podatki);
- przegląd aktualnie prowadzonych polityk (działań ciągłych) - ich zasad, procedur, reguł i parametrów stosowanych instrumentów – z punktu widzenia zgodności ze strategią oraz ich ewentualna korekta zapewniająca zgodność (przeniknięcie polityk do bieżących działań)
- wdrożenie ewent. nowych polityk i innych działań ciągłych władz gminy – nie prowadzonych,

a przewidzianych w strategii

- sukcesywne przygotowywanie i uruchamianie realizacji kolejnych przedsięwzięć
- włączanie się w sieci współpracy dla realizacji niektórych programów prorozwojowych (gminy, władze powiatu, ew. instytucja prorozwojowa, banki, inne zainteresowane instytucje, podmioty gospodarcze, ich zrzeszenia) i łączenie środków z różnych źródeł
- aktywne staranie się o środki zewnętrzne
- prowadzenie **monitoringu** realizacji strategii, rozwoju gminy i zmian w otoczeniu, wraz z kontrolą strategiczną (modyfikowaniem działań strategicznych w wyniku obserwacji) oraz analizowaniem, prognozowanie (ku któremu z uwzględnianych w strategii scenariuszowi ewoluuje sytuacja?) i ostrzeganiem (m. in. podmiotów gospodarczych) przed ewentualnymi zagrożeniami

Zasady i kryteria podejmowania decyzji strategicznych

Strategia jest jednowariantowa. Nie zawiera opcji wymagających podejmowania kluczowych decyzji co do kierunku rozwoju gminy. Uwzględnia różne scenariusze uwarunkowań zewnętrznych, na które nie ma się wpływu, a od których zależy tempo realizacji i do których należy dostosować kierunki i rodzaje działań. Uwzględnianie scenariuszy wymaga rozpoznania, według jakiego scenariusza zmienia się rzeczywistość i jakie działania będą lepiej odpowiadać jego specyfice.

Większość decyzji strategicznych będzie mieć charakter strategiczno-operacyjny i dotyczyć będzie kolejności i tempa realizacji przedsięwzięć. W sytuacji ciągłego niedostatku środków w stosunku do potrzeb będą to decyzje, które przedsięwzięcia uruchomić, jak rozdzielić między nie środki, czyli jakie ustalić tempo ich realizacji, a które przedsięwzięcia odłożyć na później. W momencie podejmowania takich decyzji znane będą konkretne efekty zawarte w planach operacyjnych poszczególnych przedsięwzięć. Można więc będzie porównywać sumy efektów różnych przedsięwzięć, „konkurujących” o środki i decydować o ich kolejności, a także o tym, czy koncentrować się na mniejszej liczbie przedsięwzięć, aby szybciej uzyskać ich efekty, ale kosztem odłożenia innych na później, czy realizować większą liczbę przedsięwzięć równoległe, przez co wszystkie one będą trwały dłużej. Jako oczywiście lepsza wydaje się zasada koncentracji środków, ale dużo zależy od specyfiki przedsięwzięć i rozpoznania, które z nich można podzielić na etapy dające efekty cząstkowe, a które są niepodzielne i efekty dające dopiero po zakończeniu.

Przy porównywaniu efektów nieraz wystąpią trudności wynikające z nieporównywalności miar tych efektów. Najłatwiej porównywalne są efekty w sferze ekonomicznej przeliczalne na pieniądze (np. przyrost wpływów do budżetu ze wzrostu bazy podatkowej, zmniejszenie kosztów). Liczba mieszkańców, którym poprawią się warunki życia (np. skutek modernizacji drogi), będzie znana, ale efekt taki trudno będzie obiektywnie porównać z poprawą warunków życia innej liczby osób z innego powodu (np. budowy kanalizacji).

Ważnym **kryterium** przy porównywaniu różnych przedsięwzięć jest

- odniesienie do **celów strategicznych i ich hierarchii**, czyli odpowiedź na pytania:
 - czy dane przedsięwzięcie realizuje tylko jeden cel strategiczny, czy więcej – ile?
 - jaka jest ważność tych celów, które są priorytetowe, ile ich jest?
 - w jakim stopniu przewidywane efekty stanowią będą osiągnięcie celu?

Szczególne rolę odgrywać będą przedsięwzięcia sprzyjające realizacji innych przedsięwzięć - tworzące ku temu warunki (np. infrastrukturalne) lub zwiększające środki i zasoby (finansowe, instytucjonalne, społeczne).

Inne kryteria przy podejmowaniu decyzji o realizacji przedsięwzięć to:

- **koszty** realizacji przedsięwzięć
- stopień **ryzyka** niezrealizowania zakładanych efektów.

Stosowanie wymienionych zasad i kryteriów nie zawsze da jednoznaczny wynik. Będą nieraz sytuacje, w których trudno będzie ocenić, czy lepiej osiągnąć szybciej lub w wyższym stopniu cel lub kilka celów o nieco niższej randze, czy cel o wyższej randze, ale w stopniu niższym, później. Zasady i kryteria mają charakter pomocniczy w podejmowaniu decyzji, systematyzujący przesłanki ich podejmowania i uświadamiający je decydentom, ale nie zastępujący decyzji, które władza będzie suwerennie podejmować.

Będą też podejmowane inne niż wyżej opisane rodzaje decyzji strategiczno-operacyjnych (na poziomie planowania operacyjnego, ale strategicznych jako mające skutki istotne i praktycznie nieodwracalne lub trudno odwracalne). Może to być np. decyzja o wyborze technologii lub parametrów technicznych (np. układu kanalizacyjnego, drogi). Takimi decyzjami będzie uchwalanie planów zagospodarowania przestrzennego lub podejmowanie innych decyzji w sferze gospodarki przestrzennej. Niekiedy trzeba będzie decydować, czy, gdzie i do kiedy pozostawiać rezerwy

dużych działek z myślą o dużych inwestycjach, gdzie można dopuścić bardziej elastyczne rozwiązania i następnie zajęcie całości terenów przez wielu inwestorów drobnych. Również i w takich sytuacjach przynajmniej część wymienionych zasad i kryteriów będzie mogła mieć zastosowanie.

Zasady kontroli strategicznej i aktualizacji strategii

Strategię opracowuje się rzadko, natomiast należy modyfikować zachowanie strategiczne, nieraz nawet często, jeśli sytuacja dyktuje taką potrzebę. Służyć temu może tzw. kontrola strategiczna, stanowiąca integralną część zarządzania strategicznego.

Kontrola strategiczna jest procesem pozyskiwania i przetwarzania informacji służących modyfikacji niektórych elementów strategii (zachowań strategicznych, przedsięwzięć) bez konieczności opracowania nowej strategii i powtarzania całego cyklu planowania. Polega na ciągłym śledzeniu otoczenia oraz wnętrza organizacji (tu: gminy) w celu wykrycia wszelkich zjawisk zagrażających osiągnięciu celów, bądź realizacji strategii. Działalność kontrolna powinna być w dużym stopniu uporządkowana.

Proces kontroli strategicznej można ująć w następujących **etapach**¹:

- 1) **Ustalenie zmiennych kontrolnych** - należą do nich miary odzwierciedlające cele oraz czynniki rozwojowe (wewnętrzne siły i słabości oraz zagrożenia i szanse w otoczeniu). Zmienne pochodzące od celów ogólnych mają przeważnie charakter jakościowy; ich szacowanie może polegać na stwierdzeniu poprawy, pogorszenia, wzrostu, spadku, istnienia bądź braku stabilności. Zmienne pochodzące od celów konkretnych są miarami operacyjnymi, możliwymi do kwantyfikacji.
- 2) **Ustalenie kryteriów oceny** - poziomu mierników, które strategia zamierza osiągnąć.
- 3) **Mierzenie zmiennych kontrolnych i rejestrowanych odchyleń** - poziom danego miernika porównuje się z poziomem przyjętym za kryterium oceny. Odchylenia sygnalizują wystąpienie lub możliwość wystąpienia problemu albo nieskuteczność działań wynikających ze strategii.
- 4) **Ustalenie przyczyn odchyleń** wraz z określeniem, w jakim stopniu podmiot strategii kontroluje źródła odchyleń.
- 5) **Projektowanie działań korygujących.**

Kontroli strategicznej służy monitoring (*opisany dalej*).

Aktualizacja strategii powinna nastąpić wówczas, gdy zmieniły się uwarunkowania, zwłaszcza zewnętrzne. Może polegać na uzupełnieniu, zmianie bądź rezygnacji z niektórych sposobów osiągnięcia celów. Głębsza zmiana może dotyczyć hierarchii ważności celów, a najgłębsza – zmiany struktury celów.

Najczęstsze zmiany, dotyczące cech przedsięwzięć i zadań – ich kosztów, możliwości pokrycia i terminów realizacji – mają charakter operacyjny, dlatego informacje tego typu wyłączone je z zasadniczego uchwalanego tekstu strategii zamieszczonego w rozdziale II, aby ich zmiany nie wymagały zmian strategii. Są one uchwalane w innym trybie, jako wieloletni plan inwestycyjny oraz pozycje w budżecie gminy.

Jedną z form aktualizacji na poziomie operacyjnym jest korekta działań podejmowana **w wyniku** wyżej opisanej **kontroli strategicznej**. Przyczyną może być stwierdzenie zmiany warunków zewnętrznych, ewentualnie nieskuteczności działań.

ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE MONITOROWANIA

Monitoring polega na regularnym pozyskiwaniu, przetwarzaniu i przechowywaniu aktualnych informacji o kontrolowanym przedmiocie w sposób usystematyzowany, to jest taki, aby informacje były zawsze aktualne, uporządkowane i dostępne dla zainteresowanych.

Monitoring powinien dotyczyć: realizacji strategii, rozwoju gminy i zmian w otoczeniu. Powinien być powiązany z analizowaniem i diagnozowaniem oraz prognozowaniem (ku któremu z uwzględnianych w strategii scenariuszowi ewoluuje sytuacja?), a także ostrzeganiem przed ewentualnymi zagrożeniami.

1 wg M. Lichonia [w:] Planowanie strategiczne, pod red. A. Klasika, PWE, 1993, Warszawa

Można wyróżnić dwa poziomy monitoringu: strategiczny i operacyjny.

Monitoring **na poziomie strategicznym** obejmuje:

- kontrolowanie postępów strategii - uzyskiwanie informacji na temat rezultatów podejmowanych działań, w tym stopnia osiągnięcia celów strategicznych
- obserwację warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w tym zwłaszcza specjalnie dobranych elementów i aspektów (zmiany czynników rozwojowych: wewnętrznych atutów i słabości oraz zewnętrznych szans i zagrożeń - określanie, wg jakiego scenariusza uwarunkowań następuje rozwój)

i ma na celu:

- ocenianie skuteczności strategii,
- wczesne ostrzeganie przed zagrożeniami,
- rozpoznawanie, wg jakiego scenariusza postępuje rozwój
- wykrywanie zbliżania się momentów rozwidlenia dróg rozwoju, ewentualnie innych sytuacji, wymagających podjęcia decyzji strategicznych, w tym wykrycie sytuacji, wymagającej podjęcia decyzji:
 - o korekcie strategii, czyli modyfikacji niektórych jej elementów
 - o zmianie strategii, czyli budowie nowej strategii i o zakresie prac nad nią (w jakim stopniu aktualna jest diagnoza, od której fazy należy powtórzyć procedurę, w jakim zakresie w poszczególnych fazach).

Monitoring **na poziomie operacyjnym** obejmuje obserwację, ocenianie, kontrolę bieżących działań i osiągniętych efektów - służące bieżącemu sterowaniu, w tym:

- podejmowaniu bieżących decyzji
- ustalaniu parametrów narzędzi polityki (np. wielkości ulg podatkowych w oparciu o obserwację skutków dotychczas stosowanych ulg).

Monitoring obejmować powinien następujące **rodzaje informacji**:

- Podstawowe informacje społeczno gospodarcze o gminie
- Informacje specyficzne, pozwalające:
 - oceniać realizację strategii, w tym:
 - przebieg działań
 - poziom realizacji celów
 - śledzić zmiany czynników rozwojowych: wewnętrznych atutów i słabości oraz zewnętrznych szans i zagrożeń i określać, wg jakiego scenariusza uwarunkowań następuje rozwój
 - śledzić zmiany w środowisku przyrodniczym.

Metody monitoringu

Monitoring jest systemem, który, aby właściwie funkcjonował, wymaga dobrego zaprojektowania, a następnie bardzo konsekwentnego wdrożenia i ścisłego przestrzegania procedur. Projekt monitoringu określić musi źródła, zakres, sposób, w tym częstotliwość pozyskiwania informacji, sposób ich gromadzenia, przetwarzania, porządkowania i przechowywania oraz zasady korzystania z informacji.

Niezbędne jest wykorzystywanie różnych źródeł informacji. Część informacji można uzyskać z istniejących systemów monitoringu i wyspecjalizowanych instytucji: WUS, WIOŚ. Korzystanie z tych systemów ma jednak ograniczenia. I tak np. statystyka państwowa zorganizowana jest w sposób, który najlepiej służy monitorowaniu zmian na poziomie krajowym.

Ważnym źródłem informacji są instytucje, takie jak Powiatowy Urząd Pracy, ODR - udostępniające swoje informacje w układzie przydatnym dla monitoringu. Zasadne byłoby nawiązanie współpracy przez gminy i władze powiatu z instytucjami takimi, jak ZUS, Urząd Skarbowy i ew. banki w celu pozyskiwania w układzie zagregowanych do gmin kilku – kilkunastu informacji ważnych dla monitorowania zmian, a dotąd nie pozyskiwane przez statystykę państwową.

Do podstawowych źródeł informacji należą zasoby informacji standardowo gromadzonych w urzędach gmin. Należy wspólnie ustalić, które informacje, z jakich stanowisk pracy, w jakich okresach, w jakiej formie i dokąd będą przekazywane. Warto wykorzystać pracę corocznie wykonywaną np. przez Biuro Ewidencji Ludności w związku ze sprawozdawczością dot. zameldowań i wymeldowań i przy okazji odnotowywać kierunki migracji (w podziale np. na: miasto Tczew, miasta aglomeracji Trójmiejskiej, inne miasta, gminy otaczające, inne gminy)

Część ocen będzie mogła być dokonywana na podstawie:

- informacji uzyskanych z rozmów lub krótkich ankiet (np. osoby zwracające się z pytaniami, korzystające z usług Urzędu Gminy lub uczestniczące w realizacji przedsięwzięć mogą zostać poproszeni o odpowiedź na pewne podstawowe pytania dotyczące zakresu i skuteczności działań).
- wyników niewielkich badań: gromadzonych, analizowanych oraz dyskusowanych.

Dla specyfiki gminy i w związku z treścią strategii istotne są m. in. informacje:

Ruch naturalny i migracje ludności

Liczba bezrobotnych oraz płci, wieku, poziomu wykształcenia, zawodu, czasu pozostawiania bez pracy i uzyskiwania zasiłku i ewentualnie wg miejscowości (z bazy komputerowej PUP)

Wyjeżdżający i dojeżdżający do pracy wg kierunków (szacunki, źródła informacji: soltysi, obserwacje środków komunikacji, ruchu samochodów)

Nowo utworzone miejsca pracy: stałe, tymczasowe, sezonowe

Liczba podmiotów gospodarczych (wg miejscowości), w tym przyrost, trwałość (podmioty działające powyżej 3 lat, ich udział w ogólnej liczbie podmiotów), struktura sektorowa – w tym pozyskiwanie danych z US – REGON o podmiotach nie rejestrowanych w Urzędzie Gminy

Zmiany w strukturze gospodarstw rolnych i ewentualnie ich produkcji

Rozmieszczenie usług dla rolnictwa i przetwórstwa rolnego

Liczba podmiotów gospodarczych korzystająca z różnych form wspierania

Wielkość i rodzaj bazy turystycznej: liczba obiektów i miejsc w nich, w tym całorocznych - wg rodzajów obiektów, w tym: liczba pokoi gościnnych i miejsc w nich, w tym w zagrodach przystosowanych do agroturystyki, liczba takich zagród, w tym przyrosty

Nowe produkty regionu: przemysłowe, rolne, ich pozycja na rynku

Rynek nieruchomości – ceny gruntów zależnie od położenia, przeznaczenia i stopnia uzbrojenia, skala i rejonizacja obrotu gruntami na cele inwestycyjne (gospodarcze, mieszkaniowe)

Ruch budowlany (liczby decyzji o warunkach zabudowy, pozwoleń na budowę i oddawanych budynków – wg miejscowości)

Zmiany w układzie linii, przystanków i liczby kursów komunikacji publicznej; zmiany wskaźników: % ludności mającej dostęp 10' (15') do komunikacji publicznej, w tym o zadowalającej ilości i rozkładzie kursów.

Wody powierzchniowe: rzeki, jeziora, - ich stan (fizykochemiczny, biologiczny)

Kryteria, które powinny być zastosowane w procesie mierzenia wyników strategii muszą być zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Istotne jest badanie tendencji, zmian i poglądów, którym nie da się przyporządkować żadnej miary liczbowej.