

Załącznik do uchwały Nr XVII/243/2016  
Rady Miejskiej w Barlinku z dnia 11 stycznia 2016 r.

**Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Barlinek  
do roku 2023**



Przewodniczący Rady Miejskiej w Barlinku  
Mariusz Maciejewski

**Barlinek 2015**

## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| I. Skład Zespołu .....  | 3  |
| II. Raport o stanie Miasta i Gminy – zawartość dokumentu .....        | 4  |
| III. Konsultacje społeczne .....                                      | 5  |
| IV. Analiza SWOT .....  | 5  |
| V. Analiza SWOT/TOWS.....   | 8  |
| VI. Cele strategiczne .....   | 11 |
| VII. Wizja Miasta i Gminy.....  | 13 |
| VIII. Wskaźniki mierzące osiągnięcie celów.....                       | 14 |
| IX. Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów..... | 16 |
| X. Związki celów strategii .....                                      | 16 |
| I. Realizacja strategii.....  | 21 |

„Przyszłość ma wiele nazw. Dla słabych oznacza nieuchronność, dla bojaźliwych nieznaną, zaś dla odważnych oznacza szansę”. **Victor Hugo**

## I. Skład Zespołu

Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Barlinek do roku 2023 została wypracowana przez Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Barlinka oraz programów operacyjnych.

Skład Zespołu:

1. Dariusz Zieliński, burmistrz, Urząd Miejski w Barlinku,
2. Krzysztof Paszek, z-ca burmistrza, Urząd Miejski w Barlinku,
3. Edyta Włodkowska, skarbnik, Urząd Miejski w Barlinku,
4. Ewa Hinc – Dziedzic, sekretarz, Urząd Miejski w Barlinku,
5. Danuta Gaździcka – Słupińska, radca prawny, Urząd Miejski w Barlinku,
6. Anna Łechtańska, Urząd Miejski w Barlinku,
7. Janusz Mickiewicz, Urząd Miejski w Barlinku,
8. Janusz Zubyk, Urząd Miejski w Barlinku,
9. Zdzisław Kik, Urząd Miejski w Barlinku ,
10. Katarzyna Budzeń, Urząd Miejski w Barlinku,
11. Ewa Kalista, Urząd Miejski w Barlinku,
12. Magdalena Walaszczyk, Urząd Miejski w Barlinku ,
13. Grzegorz Przybylski, Urząd Miejski w Barlinku,
14. Urszula Rudnicka, Urząd Miejski w Barlinku,
15. Agnieszka Zając, Urząd Miejski w Barlinku,
16. Eliza Chojnacka, Urząd Miejski w Barlinku,
17. Maria Mitek, radna, członek Rady Miejskiej, Uniwersytet Trzeciego Wieku w Barlinku,
18. dr Arkadiusz Malkowski, prodziekan ds. studenckich Wydział Ekonomiczny, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, były mieszkaniec Barlinka,
19. Krzysztof Andrzej Rosenkiewicz, specjalista, Urząd Miasta Poznań, były mieszkaniec Barlinka,
20. Małgorzata Cykalewicz, Stowarzyszenie na rzecz ochrony dziedzictwa „Młyn Papiernia”,
21. Agnieszka Nikoliszyn – Granatowska, Stowarzyszenie - Klub Żeglarski „SZTORM”
22. Agnieszka Nowicka – Szyszka – w-ce prezes Centrum Rozwoju Sportu, prezes spółdzielni socjalnej Promocjone.com,
23. Andrzej Siudek, Związek Kombatantów,
24. Krzysztof Wolski, Związek Kombatantów, Klub Szachowy „Lasker”,
25. Elżbieta Smoczyk, Mały Dom Kultury „Plantacja Wyobraźni”,
26. Elżbieta Chudzik, Mały Dom Kultury „Plantacja Wyobraźni”,
27. Justyna Mariańska, Lider Pojezierza,
28. Ireneusz Kostka, w-ce prezes, Lider Pojezierza,
29. ks. Marcin Miczkuła, Parafia Rzymskokatolicka pw. Niepokalanego Serca NMP,
30. Mirosław Czarnecki, Nadleśnictwo Barlinek,
31. Magdalena Zynda -Lis, Ośrodek Pomocy Społecznej w Barlinku,

32. Katarzyna Mielcarek, Centrum Informacji Turystycznej w Barlinku,
33. Janina Bojanowska, Przedszkole Miejskie nr 1 w Barlinku,
34. Arkadiusz Cysek, prezes zarządu, Szpital Barlinek Sp.zo.o.,
35. Waldemar Wójtowicz – prezes, Organizacja Przedsiębiorców Barlinek,
36. Bartosz Bogusław, właściciel, Hotel „Barlinek”,
37. Urszula Rutkowska, dyrektor oddziału, GBS Bank,
38. Agnieszka Kuczaba-Wysocka, sołtys, Dzikowo,
39. Kazimiera Kubiak, mieszkanka Barlinka.

## II. Raport o stanie Miasta i Gminy – zawartość dokumentu

Przed opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Barlinek do roku 2023 przygotowano „Raport o stanie Miasta i Gminy - Barlinek do roku 2015”. Raport poszerzono dodatkowo o analizy porównawcze Barlinka z innymi miastami i gminami. Dokumenty zamieszczono na stronie internetowej gminy. Zakres diagnozy obejmował zagadnienia:

- A. Kapitału społecznego, społecznego klimatu rozwoju, w tym analizie poddano m.in. dane dotyczące liczby organizacji pozarządowych, środowisk biznesu, poziomu uczestnictwa społeczności w dialogu publicznym.
- B. Przywództwa w tym m.in. dane dotyczące liderów środowisk, autorytetów, koncepcji, wyrazistych postaci wśród mieszkańców, autorytetów lokalnych, urodzonych na miejscu sławnych obywateli.
- C. Zasobów środowiska naturalnego, w tym dane dotyczące pomników przyrody, typów roślinności, mikroklimatu, kopalin, zasobów wód podziemnych, stanu środowiska naturalnego, poziomu zanieczyszczeń powietrza.
- D. Zasobów pracy, w tym analizie poddano m.in. dane dotyczące demografii, migracji i ich charakteru, struktury zawodowej, struktury wiekowej, relacji kobiety – mężczyźni, wyników edukacyjnych (zdawalność egzaminów), możliwości dokończenia, dostępności i standardu mieszkań, zasobów mieszkaniowych.
- E. Terenu i korzyści miejsca, w tym m.in. renty położenia, terytorium Miasta i Gminy, układy urbanistyczne, ciekawe miejsca i atrakcje w mieście, walory ukształtowania terenu, strukturę funkcjonalno-przestrzenną Miasta i Gminy.
- F. Potencjału gospodarczego, w tym analizie poddano m.in. dziedziny działalności gospodarczej rozwijające się dobrze, prowadzone w mieście rodzaje działalności, strukturę produkcji i usług.
- G. Kapitału finansowego /inwestycyjnego/, w tym m.in. dochody na głowę mieszkańca, nakłady na inwestycje, pozyskiwanie dofinansowania zewnętrznego przez miasto, strukturę źródeł dochodów i wydatków gminy.
- H. Poziomu nauki, techniki, kultury, w tym analizie poddano m.in. osiągnięcia, liczbę imprez kulturalnych, placówki kulturalne, ich zasoby materialne, kulturę fizyczną.

- I. Zainwestowania infrastrukturalnego, w tym m.in. stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury drogowej, internetowej, telekomunikacyjnej, innej łączności, stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury wodno – kanalizacyjnej, energetycznej, gazowej, ciepłowniczej i innymi.

**Tekst raportu i diagnozy stanowi załącznik nr 1 do strategii rozwoju Miasta i Gminy Barlinek do 2023 roku.**

### **III. Konsultacje społeczne**

Przed i w czasie prowadzenia prac nad aktualizacją Strategii miały miejsce badania i konsultacje społeczne z organizacjami i instytucjami oraz przedsiębiorcami i instytucjami biznesowymi. Uczestnicy konsultacji i badań wyrażali swoją opinię na temat kluczowych wyzwań dla przyszłości Miasta i Gminy.

Przeprowadzone ankiety, których wyniki umieszczone są w raporcie o stanie gminy, miały na celu wskazanie najistotniejszych kierunków rozwoju gminy Barlinek, którymi chce podążać wspólnota. Respondenci udzielali odpowiedzi na pytanie dotyczące w różnych aspektach jakości życia, zagrożeń, dostępu do dóbr, jakimi są praca lub kultura.

### **IV. Analiza SWOT**

Kwestia przejścia od diagnozy do celów strategicznych wiązała się z koniecznością przygotowania analizy SWOT Miasta i Gminy (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia). W tym celu Zespół przeprowadził, według podejścia instytucjonalnego, analizę SWOT w dziewięciu obszarach tematycznych (wyżej). Z kilku możliwych podejść, jakie stosuje się, wykonując tę analizę - która stanowi nadal podstawowe narzędzie identyfikacji stanu jednostki samorządowej, - zastosowano podejście, które zakłada, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania władz samorządowych, a szanse i zagrożenia to czynniki, na które nie mają one bezpośredniego, decydującego wpływu.

Do analizy wykorzystano przede wszystkim raport o stanie gminy oraz wiedzę i doświadczenia członków Zespołu. Łącznie zdefiniowano prawie 150 istotnych z punktu widzenia rozwoju faktów, zjawisk, trendów i tendencji. Wstępne wyniki analizy SWOT, sprowadzone do kluczowych dla przyszłości elementów, zdaniem Zespołu, przedstawione zostały poniżej.

#### **SILNE STRONY**

1. Stadion z boiskiem treningowym,
2. Aktywność przedsiębiorców – ludzi,
3. Jezioro w centrum miasta,
4. Oferta edukacyjna z rezerwami,
5. Silne ośrodki działające na rzecz osób niepełnosprawnych,
6. Techniczne możliwości tworzenia wyjątkowych imprez kulturalnych, BOK, ECS,
7. Wypracowana marka „Europejska stolica Nordic Walking”,

8. Wyróżniająca się infrastruktura turystyczna,
9. Szpital Miejski.

#### SZANSE

1. Duża liczba jednostek noclegowych,
2. Gospodarka rybacka, wskaźnik rybackości, świeża ryba,
3. Marka „Deska Barlinecka”, jako produkt i marka istniejąca,
4. Potencjał rozwoju agroturystyki w w dużej liczbie miejscowości wiejskich,
5. Potencjał rozwoju produktów regionalnych w dużej liczbie miejscowości wiejskich,
6. S3 odległa o 15 km,
7. Silny sektor prywatny, 93,7% produktu gospodarki,
8. Tereny potartaczne, jako tereny inwestycyjne.

#### SŁABE STRONY:

1. Brak gminnych wolnych terenów inwestycyjnych,
2. Brak wspierania przedsiębiorców – inwestorów (brak odpowiedniej strategii),
3. Deficyty szkolnictwa zawodowego – poziom, baza, kierunki kształcenia,
4. Dezintegracja obszarów wiejskich, brak spójności z obszarami miejskimi.

#### ZAGROŻENIA

1. Brak obwodnicy miasta,
2. Brak wyznaczonej strefy ekonomicznej,
3. Brak oferty dla turystów poza sezonem letnim,
4. Emigracja zarobkowa (bliskość granicy),
5. Uzależnienie miejsc pracy od Barlinek S.A.,
6. Zanieczyszczenie środowiska – przez przemysł,
7. Starzejące się społeczeństwo lokalne.

Zastosowanie widocznych poniżej kryteriów selekcji (w doniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych) pomogło w dalszej selekcji. Ostateczna lista końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu kluczowych elementach.

Kryteria selekcji - co jest ważne dla przyszłości:

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

Kryteria selekcji - co zagraża przyszłości:

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

Zespół opracowując ostateczną wersję analizy SWOT, zawierającą najważniejsze dla rozwoju Barlinka elementy z analizy zbiorowej, dokonał wartościowania elementów analizy według powyższych kryteriów. Pozwoliło to na wyłonienie kluczowych zagadnień/elementów SWOT najważniejszych dla rozwoju Miasta i Gminy oraz w ostateczności przyporządkowanie ich do właściwego zakresu analizy.

Ostateczna lista kluczowych elementów analizy SWOT:

#### SILNE STRONY

1. Aktywność przedsiębiorców,
2. Jezioro w centrum miasta,
3. Wypracowana marka „Europejska Stolica Nordic Walking”,
4. Wyróżniająca się infrastruktura turystyczna.

#### SZANSE

1. Duża liczba jednostek noclegowych,
2. Marka „Deska Barlinecka”, jako produkt i marka istniejąca,
3. Silny sektor prywatny, 93,7% produktu gospodarki,
4. Tereny potartaczne, jako tereny inwestycyjne.

#### SŁABE STRONY:

1. Brak gminnych wolnych terenów inwestycyjnych,
2. Brak wspierania przedsiębiorców – inwestorów (brak odpowiedniej strategii),
3. Deficyty szkolnictwa zawodowego – poziom, baza, kierunki kształcenia,
4. Dezintegracja obszarów wiejskich, brak spójności z obszarem miejskim.

#### ZAGROŻENIA

1. Brak obwodnicy centrum miasta,
2. Brak oferty dla turystów poza sezonem letnim,
3. Uzależnienie miejsc pracy od Barlinek S.A.,
4. Starzejące się społeczeństwo lokalne.

Strategia rozwoju, w swojej zasadniczej idei sprowadza się do czterech nakazów:

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

Pytanie główne brzmi: - które z tych czterech działań powinno być priorytetowe? Dodatkowym wyzwaniem jest rozstrzygnięcie, czy wykonywanie tych czterech działań jednocześnie – jest możliwe. Decyduje tu typ strategii lokalnej, jaki można przyjąć, o czym jest mowa poniżej.

## V. Analiza SWOT/TOWS

Analizą, jaką Zespół zastosował w celu zbadania wzajemnych zależności pomiędzy najważniejszymi cechami stanu obecnego i przyszłego (SWOT), była analiza SWOT/TOWS.

Analiza SWOT/TOWS pozwala określić obecną pozycję gminy oraz typy strategii rozwoju, jakie gmina może wziąć pod uwagę. Precyzuje, która z czterech grup elementów rzeczywistości – silne, słabe, szanse, zagrożenia będzie wywierać największą presję strategiczną w przyszłości. W ramach tej analizy stawiane są pytania (poniżej), które prowadzą do ustalenia jednego z typów strategii. Zależnie od tego, która grupa czynników spowoduje tę presję wybiera się typ strategii – agresywną, konserwatywną, konkurencyjną lub defensywną oraz strategii mieszanych.

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

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

Dla każdego z 8 pytań zbudowano tabelę relacji, za pomocą której zbadano wzajemne oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi elementami SWOT. Wyjaśniło to, jaka strategia jest możliwa dla gminy Barlinek. Typy możliwych strategii lokalnych zdefiniowano następująco:

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

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

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

**Strategia defensywna:** Gmina ma przewagę słabych stron nad mocnymi i zagrożeń nad szansami. Słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko klęski rozwojowej. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości oraz obronie przed zagrożeniami, w istocie na utrzymaniu status quo, które jest zagrożone i gminie grozi upadek w postaci ograniczania jej usług i obniżania się poziomu życia. Strategia nastawiona na przetrwanie.



Zgodnie z metodologią tworzenia analizy TOWS/SWOT dla każdego z 8 pytań przedstawionych powyżej zbudowano odpowiednią macierz, za pomocą której zbadano relacje zachodzące odpowiednio między poszczególnymi elementami oraz oddziaływanie poszczególnych czynników w ramach analizy.

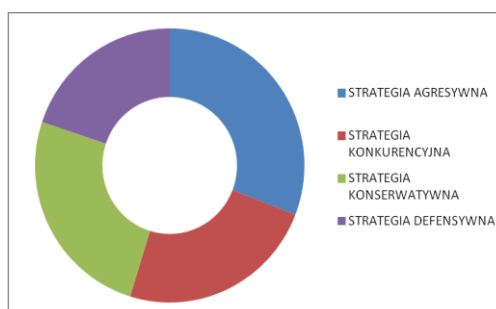
Typ strategii wskazuje na możliwe kierunki strategicznej zmiany, do której należy dążyć. Inaczej mówiąc, na które elementy ze sformułowanych poniżej położyć należy największy nacisk. W przypadku gminy Barlinek punktacja analizy SWOT/TOWS ułożyła się następująco (punkty pokazują wyniki z 8 tabel):

|       | SZANSE   | ZAGROŻENIA   |
|-------|--|--|
| SILNE | <b>STRATEGIA AGRESYWNA</b><br><b>237</b> (tabela Silne/Szanse)+ <b>192</b> (tabela Szanse/Silne)<br><b>= 429</b>     | <b>STRATEGIA KONSERWATYWNA</b><br><b>237</b> (tabela silne/Zagrożenia)+ <b>116</b> (tabela<br>Zagrożenia/Silne) = <b>353</b> |
| SŁABE | <b>STRATEGIA KONKURENCYJNA</b><br><b>160</b> (tabela Słabe/Szanse)+ <b>192</b> (tabela Szanse/Słabe)<br><b>= 332</b> | <b>STRATEGIA DEFENSYWNA</b><br><b>160</b> (tabela Słabe/Zagrożenia)+ <b>116</b> (tabela<br>Zagrożenia/Słabe) = <b>276</b>    |

Tabela (powyżej) analizy punktowej powiązań i wzajemnego oddziaływania elementów analizy SWOT/TOWS na siebie ukazała, (żółte pola pokazują, z jaką siłą oddziałują na siebie krzyżujące się w tym polu dwa elementy analizy SWOT, na przykład silne i szanse), że przewagę zyskała strategia ofensywna. To wyjaśnia, które czynniki elementy analizy SWOT, czyli opisu rzeczywistości będą decydować o przyszłości. Zatem z czterech działań:

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

Analiza TOWS/SWOT wykazała, że wskazana byłaby strategia agresywna opierająca się na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii między silnymi stronami gminy i szansami występującymi w otoczeniu. Strategia taka wskazuje, że wspólnotę cechuje **przewaga mocnych stron**, a w otoczeniu **silnych i powiązanych z nimi szans** - strategia silnej ekspansji oraz rozwoju **wykorzystującego obydwie czynniki**. Innymi słowy wskazana byłaby strategia ofensywna/agresywna (*maxi-maxi*), jednak z elementami strategii konkurencyjnej, ze względu na spore oddziaływanie słabych stron.



## Konkluzja strategiczna

**Mocne strony są powiązane z szansami, wskazana jest strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwie czynniki. Jednocześnie jednak, strategia musi być realizowana elastycznie, zależnie od rozwoju sytuacji. Prowadzone powinny być trzy podstawowe działania:**

- **Wzmacnianie silnych stron**
- **Wykorzystywanie szans**
- **Niwelowanie słabych stron.**

Analiza SWOT/TOWS pozwoliła również na wyodrębnienie elementów (składowych) analizy SWOT najsilniej oddziaływujących, tych, które są podstawą i umożliwiają wybór scenariusza rozwoju i pozwalają sformułować cele strategiczne. Elementy SWOT alfabetycznie:

1. Aktywność przedsiębiorców,
2. Brak gminnych wolnych terenów inwestycyjnych,
3. Brak obwodnicy centrum miasta,
4. Brak oferty dla turystów poza sezonem letnim,
5. Brak wspierania przedsiębiorców – inwestorów (brak odpowiedniej strategii),
6. Deficyty szkolnictwa zawodowego – poziom, baza, kierunki kształcenia,
7. Dezintegracja obszarów wiejskich, brak spójności z obszarem miejskim,
8. Duża liczba jednostek noclegowych,
9. Jezioro w centrum miasta,
10. Marka „Deska Barlinecka”, jako produkt i marka istniejąca,
11. Silny sektor prywatny, 93,7% produktu gospodarki,
12. Starzejące się społeczeństwo lokalne,
13. Tereny potartaczne, jako tereny inwestycyjne,
14. Uzależnienie miejsc pracy od Barlinek S.A.,
15. Wypracowana marka „Europejska Stolica Nordic Walking”,
16. Wyróżniająca się infrastruktura turystyczna.

Pytanie główne na tym etapie brzmiało: które z powyższych elementów, ze względu na swoje pożądane oddziaływanie na pozostałe z nich, ma znaczenie strategiczne? Wymagało to, zgodnie z pytaniami na stronie 8, porównania elementów - w określonym tymi pytaniami porządku - wskazując przydzielonymi punktami większą lub mniejszą siłę oddziaływania elementu. W wyniku tej pracy Zespołu powstała tabela, jak poniżej:

| SIŁY – Strengths |  | SUMA   | Śr.   |
|------------------|--|--------|-------|
| 1.               | Aktywność przedsiębiorców,   | 75,00  | 18,75 |
| 2.               | Jezioro w centrum miasta,  | 53,50  | 13,38 |
| 3.               | Wypracowana marka „Europejska Stolica Nordic Walking”,                     | 47,50  | 11,88 |
| 4.               | Wyróżniająca się infrastruktura turystyczna,                               | 61,00  | 15,25 |
| SZANSE           |  | 237,00 |       |
| 1.               | Duża liczba jednostek noclegowych,   | 49,50  | 12,38 |
| 2.               | Marka „Deska Barlinecka”, jako produkt i marka istniejąca,                 | 20,50  | 5,13  |
| 3.               | Silny sektor prywatny, 93,7% produktu gospodarki,                          | 68,50  | 17,13 |
| 4.               | Tereny potartaczne, jako tereny inwestycyjne,                              | 53,50  | 13,38 |
| SŁABE            |  | 192,00 |       |
| 1.               | Brak gminnych wolnych terenów inwestycyjnych                               | 42,00  | 10,50 |
| 2.               | Brak wspierania przedsiębiorców – inwestorów (brak odpowiedniej strategii) | 53,00  | 13,25 |
| 3.               | Deficyty szkolnictwa zawodowego – poziom, baza, kierunki kształcenia,      | 33,50  | 8,38  |
| 4.               | Dezintegracja obszarów wiejskich, brak spójności z obszarem miejskim       | 31,50  | 7,88  |
| ZAGROŻENIA       |  | 160,00 |       |
| 1.               | Brak obwodnicy centrum miasta,   | 29,00  | 7,25  |
| 2.               | Brak oferty dla turystów poza sezonem letnim,                              | 37,50  | 9,38  |
| 3.               | Uzależnienie miejsc pracy od Barlinek S.A.,                                | 22,50  | 5,63  |
| 4.               | Starzejące się społeczeństwo lokalne                                       | 26,50  | 6,63  |
|                  |  | 115,50 |       |

Elementy SWOT zaznaczone na żółto (po prawej stronie), są strategiczne, gdyż punkty wskazały na ich najsilniejsze, pożądane oddziaływanie na pozostałe z tych elementów. Wokół nich Zespół zbudował w dalszej kolejności prace cele strategiczne.

## VI. Cele strategiczne

Cele strategiczne i operacyjne są wynikiem prac analitycznych Zespołu oraz społecznej dyskusji nad przyszłością Miasta i Gminy, której wyniki były znane zespołowi. Cele strategiczne, które, co do zasady, ogniskują się w wizji, wskazują na główne obszary rozwoju i precyzują, do czego gmina będzie dążyć, natomiast cele operacyjne stanowią rozwinięcie celów strategicznych.

Prace Zespołu nad sformułowaniem celów rozpoczęto od odniesienia się do elementów analizy SWOT najsilniej oddziaływujących. Elementy te w tej hierarchii (od góry najsilniej oddziaływujące) pokazane są poniżej.

|     |  |       |
|-----|--|-------|
| 1.  | Aktywność przedsiębiorców,   | 18,75 |
| 2.  | Silny sektor prywatny, 93,7% produktu gospodarki,                          | 17,13 |
| 3.  | Wyróżniająca się infrastruktura turystyczna,                               | 15,25 |
| 4.  | Jezioro w centrum miasta,  | 13,38 |
| 5.  | Tereny potartaczne, jako tereny inwestycyjne,                              | 13,38 |
| 6.  | Brak wspierania przedsiębiorców – inwestorów (brak odpowiedniej strategii) | 13,25 |
| 7.  | Duża liczba jednostek noclegowych,   | 12,38 |
| 8.  | Wypracowana marka „Europejska Stolica Nordic Walking”,                     | 11,88 |
| 9.  | Brak gminnych wolnych terenów inwestycyjnych                               | 10,50 |
| 10. | Brak oferty dla turystów poza sezonem letnim,                              | 9,38  |
| 11. | Deficyty szkolnictwa zawodowego – poziom, baza, kierunki kształcenia,      | 8,38  |
| 12. | Dezintegracja obszarów wiejskich, brak spójności z obszarem miejskim       | 7,88  |
| 13. | Brak obwodnicy centrum miasta,   | 7,25  |
| 14. | Starzejące się społeczeństwo lokalne,                                      | 6,63  |
| 15. | Uzależnienie miejsc pracy od Barlinek S.A.,                                | 5,63  |
| 16. | Marka „Deska Barlinecka”, jako produkt i marka istniejąca,                 | 5,13  |

Analizy związków powyższych elementów oraz dyskusje Zespołu nad ich znaczeniem dla przyszłości gminy przyniosły efekt w postaci listy projektów celów. Uporządkowano je w grupy jak poniżej dla ustalenia (w grupach roboczych), które cele w danej grupie są – z punktu widzenia przyszłości – najistotniejsze.

Wstępne projekty celów w grupach poniżej. Podkreślenia wskazują na kluczowe cele w grupie.

#### AKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORCÓW

1. Umocnienie aktywności przedsiębiorców z sektora MSP w kierunku tworzenia nowych atrakcyjnych miejsc pracy.
2. Wykorzystanie aktywności przedsiębiorców do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.
3. Wzmacnianie aktywności przedsiębiorców poprzez udostępnienie im odpowiednich terenów inwestycyjnych.
4. Zwiększenie udziału mikro i MSP na lokalnym rynku.
5. Stworzenie kompleksowej strategii wsparcia dla przedsiębiorców/inwestorów.
6. Rozwój i dostosowanie szkolnictwa zawodowego, jako wsparcie dla lokalnych przedsiębiorców.
7. Wzmocnienie i rozwój firm wytwarzających unikalne produkty, wykorzystujących zasoby lokalne.
8. Zapewnienie przepływu informacji i wiedzy między przedsiębiorcami, samorządem i organizacjami w gminie.

#### PRODUKTY TURYSTYCZNE

1. Integracja różnych aktywności sportowych i turystycznych.
2. Stworzenie nowych produktów turystycznych w oparciu o wyróżniającą się infrastrukturę turystyczną poza sezonem letnim.
3. Stworzenie bogatej całorocznej infrastruktury turystycznej.
4. Umocnienie pozycji Barlinka na rynku turystyki i rekreacji
5. Przekształcenie terenów po-tartacznych w centrum ruchu turystycznego, stanowiące wizytówkę Barlinka (perła nad jeziorem).
6. Zbudowanie i rozbudowa całorocznej infrastruktury turystycznej.
7. Stworzenie nowych turystycznych produktów (całorocznych).
8. Kreowanie i promowanie lokalnych produktów.
9. Rozwój oraz podniesienie stopnia spójności oferty turystycznej obszarów wiejskich gminy, z miastem Barlinek.

#### JEZIORO BARLINECKIE

1. Stworzenie atrakcyjnej oferty turystyczno - rekreacyjnej w oparciu o Jezioro Barlineckie
2. Wzmocnienie atrakcyjności Jeziora Barlineckiego poprzez stworzenie nowych produktów turystycznych na jego bazie.
3. Wykreowanie ośrodków turystyki kwalifikowanej o znaczeniu ponadregionalnym (krajowym) w oparciu o jezioro w centrum miasta oraz markę Europejska Stolica NW.

Wstępne cele skonfrontowano również z najważniejszymi zagadnieniami podnoszonymi w ankietach mieszkańców i organizacji oraz przedsiębiorców. W wyniku prac grup roboczych i Zespołu opracowano listę kilkunastu celów, które w wyniku kolejnych analiz i selekcji stopniowo ograniczono do 2 strategicznych, najważniejszych dla rozwoju gminy,

w oparciu, o które sformułowano dla każdego z nich cele operacyjne. Ostateczna lista celów Miasta i Gminy Barlinek poniżej.

**A. Wsparcie i wzmocnienie aktywności przedsiębiorców w szczególności ukierunkowanej na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.**

1. Wsparcie rozwoju i dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb lokalnych przedsiębiorców.

**B. Wykreowanie Barlinka, jako ośrodka turystyki kwalifikowanej o znaczeniu ponadregionalnym w oparciu o zasoby naturalne w szczególności jezioro w centrum miasta oraz markę Europejska Stolica Nordic Walking.**

1. Stworzenie nowych całorocznych produktów turystycznych w oparciu o wyróżniającą się infrastrukturę turystyczną.
2. Wykorzystanie zasobów kulturowych i przyrodniczych terenów wiejskich dla ich rozwoju oraz podniesienia stopnia spójności z miastem Barlinek.

## VII. Wizja Miasta i Gminy

Jednym z kluczowych elementów planowania rozwoju jest wizja przedstawiająca obraz wspólnoty po osiągnięciu celów strategicznych. Wizja przedstawia oczekiwaną pozycję Miasta i Gminy w przyszłości w wymiarach zrealizowanej strategii. Została wypracowana przez Zespół na podstawie dyskusji, w trakcie warsztatów strategicznych. Kierowano się klasycznymi założeniami, że zapis wizji powinien być:

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

Prace Zespołu nad wizją Barlinka koncentrowały się na określeniu obrazu pożądanego stanu gminy w horyzoncie strategii, na tym, co chce się stworzyć realizując strategię dla wspólnoty. Formułowanie wizji opierało się na obrazach jej przyszłego rozwoju. W rezultacie wizję sformułowano jak niżej:

**Barlinek – niezwykle kapitał społeczny i dary natury. Gmina nad rozległą Doliną Płoni. Kurort przyciągający swoim urokiem wielu turystów. Pełen niepowtarzalnej przyrody i dziedzictwa kulturowego. Park innowacyjnej przedsiębiorczości i aktywnego wypoczynku, Europejska Stolica Nordic Walking. Barlinek – to mnie rusza.**

Misja to uzasadnienie sensu istnienia wspólnoty, ujęta w sposób najbardziej syntetyczny deklaracja intencji mieszkańców i przywódców gminy, co do zasad i kierunków jej przyszłego rozwoju. Misja to zapisanie systemu wartości oraz ważnych kierunków dążeń wspólnoty. Wartości to przekonania o tym, że pewne cechy są pożądane, wskazują, co jest słuszne, lub ma podstawowe znaczenie dla każdego. Są dla nas wskazówkami w działaniu i dokonywaniu wyborów.

W wyniku dyskusji misję Miasta i Gminy Barlinek Zespół sformułował następująco:

**My, wspólnota barlinecka aktywność mamy w genach. Kreatywność to nasz sposób na życie. Tolerancja pozwala nam współżyć i działać. A pielęgnowanie kultury i ochrona środowiska pokazują, jak dbamy o nasze walory duchowe i naturalne.**

### **VIII. Wskaźniki mierzące osiągnięcie celów**

Definicja wskaźnika brzmi następująco: mierzalny parametr, który pozwala udowodnić, że cele strategii są osiąmane. Zasady wskazywane zarówno przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jak i organy Unii Europejskiej mówią, że kontrola realizacji planu strategicznego opierać się właśnie musi na systemie wskaźników.

Dlatego następstwem procesu wyznaczania celów jest wybór wskaźników rezultatu, odzwierciedlających zmiany w określonym obszarze. Wskaźnik definiuje obszar zmiany (na przykład roczna liczba turystów), zaś miara obrazuje skalę zmiany (zwykle w procentach w czasie). Obydwa czynniki powinny się głównie odnosić do uzyskanych produktów celu, strategii, jego wyniku oraz brać pod uwagę inne zmienne (np. ekonomiczne, społeczne, dotyczące zadań jednostki).

Monitoring na poziomie dokumentu Strategii będzie opierał się o zestaw przyjętych wskaźników dla celów tak strategicznych jak i operacyjnych. Wskaźniki w perspektywie kilkunastu lat powinny dać odpowiedź na pytanie czy strategia jest realizowana oraz w jakim stopniu przebiega jej realizacja. Strategia rozwoju Barlinka będzie monitorowana w cyklu corocznym.

Dla każdego wskaźnika zostanie stworzona karta wskaźnika zawierająca m.in. informację na temat źródła danych, metodologii pomiaru, wartości bazowych, pośrednich oraz docelowych.

Zespół zachowywał dbałość, aby wskaźniki miały następujące cztery cechy razem:

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

W wyniku prac powstała następująca lista wskaźników realizacji celów:

#### **Cel strategiczny A - Wsparcie i wzmocnienie aktywności przedsiębiorców ukierunkowanej na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.**

##### **Wskaźniki:**

1. Liczba i wartość zrealizowanych inwestycji, w tym projektów innowacyjnych przez MSP.
2. Liczba wniosków na dofinansowanie projektów, w tym projektów innowacyjnych przez przedsiębiorców.
3. Kwota dotacji na dofinansowanie projektów, w tym projektów innowacyjnych otrzymanych przez przedsiębiorców.

4. Liczba nowych PKD w rejestrze barlineckich przedsiębiorców.
5. Roczna wysokość podatku CIT wpływającego do budżetu gminy.

**Cel operacyjny A. 1 - Wsparcie rozwoju i dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb lokalnych przedsiębiorców.**

**Wskaźniki:**

1. Liczba porozumień między ośrodkami szkolenia zawodowego a przedsiębiorcami w zakresie uczenia zawodu, doksztalania.
2. Liczba absolwentów szkół lokalnych zatrudnionych na lokalnym rynku pracy.
3. Liczba oferowanych praktyk i staży u barlineckich przedsiębiorców adresowanych do uczniów.
4. Liczba absolwentów szkół zawodowych i kursów zawodowych.

**Cel strategiczny B - Wykreowanie Barlinka, jako ośrodka turystyki kwalifikowanej o znaczeniu ponadregionalnym w oparciu o zasoby naturalne w szczególności jezioro w centrum miasta oraz markę Europejska Stolica Nordic Walking.**

**Wskaźniki:**

1. Liczba uczestników imprez związanych z turystyką kwalifikowaną, w tym z NW i jeziorem Barlineckim.
2. Liczba wykorzystywanych miejsc noclegowych rocznie.
3. Liczba zapytań w wyszukiwarkach na hasło „Barlinek turystyka”.
4. Liczba nowych miejsc noclegowych.
5. Liczba turystów odwiedzających Barlinek w sezonie i poza sezonem.
6. Liczba jednostek zajmujących się organizowaniem turystyki kwalifikowanej.

**Cel operacyjny B. 1 - Stworzenie nowych całorocznych produktów turystycznych w oparciu o wyróżniającą się infrastrukturę turystyczną.**

**Wskaźniki:**

1. Liczba turystów odwiedzających Barlinek w podziale na sezon letni i zimowy.
2. Liczba nowych produktów turystycznych całorocznych, w tym w sezonie i poza sezonem.
3. Liczba odbiorców imprez i wydarzeń bazujących na nowych produktach turystycznych.
4. Liczba oferowanych produktów turystycznych.
5. Liczba turystów odwiedzających Barlinek w sezonie i poza sezonem.
6. Liczba sprzedanych noclegów poza sezonem turystycznym.
7. Liczba turystów spoza regionu, uprawiających turystykę w Gminie Barlinek poza sezonem letnim.
8. Liczba turystów korzystających z nowych produktów turystycznych.
9. Liczba ofert turystycznych na terenach przy jeziorze, w tym na terenie Starego Tartaku.

## **Cel operacyjny B. 2 – Wykorzystanie zasobów kulturowych i przyrodniczych terenów wiejskich dla ich rozwoju oraz podniesienie stopnia spójności z miastem Barlinek.**

1. Liczba kilometrów zbudowanych lub zmodernizowanych dróg na terenach wiejskich gminy Barlinek.
2. Liczba linii komunikacyjnych na terenach wiejskich w gminie Barlinek.
3. Liczba projektów rozwojowych obejmujących tereny wiejskie gminy Barlinek.
4. Liczba członków stowarzyszeń działających na terenach wiejskich w gminie Barlinek.
5. Liczba uczestników imprez związanych z turystyką na terenach wiejskich gminy Barlinek.
6. Liczba wykorzystywanych miejsc noclegowych rocznie na terenach wiejskich w gminie Barlinek.
7. Roczna liczba nowych miejsc noclegowych na terenach wiejskich w gminie Barlinek
8. Liczba jednostek zajmujących się organizowaniem turystyki na terenach wiejskich w gminie Barlinek.
9. Liczba produktów turystycznych obejmujących tereny wiejskie w gminie Barlinek.

## **IX. Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów.**

System wdrażania Strategii opierać się będzie na Wieloletnim Strategicznym Programie Operacyjnym. Natomiast program opierał się będzie na celach strategicznych i operacyjnych, a ich horyzont czasowy obejmie okres do 2023 roku. Wieloletni Strategiczny Program Operacyjny stanowi załącznik nr 2 do Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Barlinek do 2023 roku.

Konieczne było zbudowanie systemu zarządzania strategicznego, na który składają się w szczególności:

1. Sposób przygotowania programów operacyjnych,
2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych programów operacyjnych i przedsięwzięć realizacyjnych,
3. Zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych i organizacyjnych,
4. Monitoring realizacji założonych celów.

Szczególnie istotne będzie jednak przejście z poziomu ogólnie sformułowanych celów strategicznych na poziom realizacyjny. Każdy z Programów Operacyjnych będzie zarządzany przez koordynatora odpowiedzialnego za całokształt działań, począwszy od opracowania szczegółów Programu, poprzez zorganizowanie odpowiedniej struktury oraz zasobów realizacyjnych, skończywszy na monitoringu postępu i zaprezentowaniu rezultatów Programu.

## **X. Związki celów strategii**

Związki celów strategii rozwoju Miasta i Gminy Barlinek ze strategiami bliższego i dalszego otoczenia zbadane zostały metodą ekspercką, na podstawie dobrych praktyk i zebranych przykładów tworzących wiedzę ekspercką. Porównanie z otoczeniem powiatowym i



strategicznym otoczeniem regionalnym przyjęto postać tabelaryczną. Poniżej cele strategiczne gminy Barlinek do roku 2023.

**A. Wsparcie i wzmocnienie aktywności przedsiębiorców w szczególności ukierunkowanej na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.**

1. Wsparcie rozwoju i dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb lokalnych przedsiębiorców.

**B. Wykreowanie Barlinka, jako ośrodka turystyki kwalifikowanej o znaczeniu ponadregionalnym w oparciu o zasoby naturalne w szczególności jezioro w centrum miasta oraz markę Europejska Stolica Nordic Walking.**

1. Stworzenie nowych całorocznych produktów turystycznych w oparciu o wyróżniającą się infrastrukturę turystyczną.

2. Wykorzystanie zasobów kulturowych i przyrodniczych terenów wiejskich dla ich rozwoju oraz podniesienia stopnia spójności, z miastem Barlinek.

**Cele strategiczne – poziom lokalny (powiat myśliborski)**

Strategia rozwoju powiatu myśliborskiego określa cztery cele strategiczne:

- A. Konkurencyjna i rozwijająca się gospodarka
- B. Wysoka jakość i dostępność usług publicznych
- C. Ład przestrzenny i środowisko
- D. Współpraca wewnętrzna i zewnętrzna

Powyższe cele nawiązują zarówno do wyników analizy SWOT gminy, jak też jej wizji. Zestawienie celów gminy i powiatu poniżej. Przyjęto kategorie oceny: **niezgodne, obojętne, zgodne, wspierające się**. Wyniki w tabeli „Gmina – Powiat” poniżej.

**Cele strategiczne - poziom regionalny**

Cele strategiczne regionu zachodniopomorskiego wynikają z przyjętych przez samorządowe władze regionalne priorytetów i uwzględniają fakt występowania zależności między nimi. Sformułowano 6 celów strategicznych dla regionu (poniżej).

- a. Wzrost efektywności i innowacyjności gospodarowania
- b. Wzmacnianie mechanizmów rynkowych i otoczenia gospodarczego
- c. Zwiększenie przestrzennej konkurencyjności regionu
- d. Zachowanie i ochrona wartości przyrodniczych, racjonalna gospodarka zasobami
- e. Budowa otwartej i konkurencyjnej społeczności
- f. Wzrost tożsamości i spójności społecznej regionu

Nawet bez szczegółowego porównania można stwierdzić, że podobnie jak cele strategiczne powiatu myśliborskiego nie są niezgodne, a w zdecydowanej większości są wspierające się wzajemnie lub zgodne. Niemniej sporządzono odpowiednie zestawienie tabelaryczne (tabela „GMINA – REGION”) poniżej. Wynika z niej, że poziom zgodności celów strategicznych gminy oraz celów regionu jest jeszcze wyższy niż w przypadku relacji celów gminy i celów powiatu myśliborskiego.

**Strategia Europa 2020, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie priorytetu: – „Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej”.

**Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie wyzwań: - „Wysoka aktywność zawodowa oraz adaptacyjność zasobów pracy”; – „Odpowiedni potencjał infrastruktury”.

**Strategii Rozwoju Kraju 2020, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie obszaru strategicznego II. Konkurencyjna gospodarka: –„Zwiększanie aktywności zawodowej”.

**Krajowy Program Reform, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie: 1. Celu w zakresie zatrudnienia. 3. Celu w zakresie edukacji.

**Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie interwencji pod nazwą: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie, zadanie – „Realizacja polityki regionalnej wspierającej konkurencyjność regionów i zapewniająca spójność terytorialną kraju” w ramach takich obszarów strategicznych jak:

1. Przeciwdziałanie negatywnym trendom demograficznym oraz pełniejsze wykorzystanie zasobów pracy.
2. Poprawa jakości zasobów pracy.
3. Ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów przyrodniczych.
4. Wykorzystanie potencjału kulturowego i turystycznego dla rozwoju regionalnego.

**Regionalna Strategia Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, a strategia rozwoju Miasta i Gminy Barlinek:**

Związek na poziomie:

Obszaru 1: - „Świadomość i kompetencje innowacyjne poprzez przyczynianie się do pobudzania kreatywności, przedsiębiorczości i postaw innowacyjnych wśród mieszkańców, promocję zwiększania kompetencji pracowników i kadr menedżerskich w zakresie innowacji oraz przyczynianie się do zmniejszania emigracji osób wykształconych i specjalistów”

Obszaru 3: - „Regionalny system na rzecz tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji poprzez przyczynianie się do wzmacniania instytucji zaangażowanych w procesy rozwoju innowacji i transferu technologii, jak również poprzez rozwój i/lub promowanie współpracy w ramach powiązań kooperacyjnych oraz promowanie i wspieranie absorpcji inwestycji zewnętrznych jako nośnika innowacji do regionu”.

Tabela GMINA – POWIAT.

| CELE GMINY BARLINEK  | CELE POWIATU MYSLIBORSKIEGO                |  |                               |                                    |
|--|--|--|-------------------------------|------------------------------------|
|  | Konkurencyjna i rozwijająca się gospodarka | Wysoka jakość i dostępność usług publicznych | Ład przestrzenny i środowisko | Współpraca wewnętrzna i zewnętrzna |
| Wsparcie i wzmocnienie aktywności przedsiębiorców ukierunkowanej na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.   | Wspierające się.                           | Zgodne,                                      | Obojętne,                     | Zgodne,                            |
| Wsparcie rozwoju i dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb lokalnych przedsiębiorców.   | Wspierające się.                           | Zgodne,                                      | Obojętne,                     | Zgodne,                            |
| Wykreowanie Barlinka, jako ośrodka turystyki kwalifikowanej o znaczeniu ponadregionalnym w oparciu o zasoby naturalne w szczególności jezioro w centrum miasta oraz markę Europejska Stolica Nordic Walking. | Wspierające się.                           | Zgodne,                                      | Wspierające się.              | Wspierające się.                   |
| Stworzenie nowych całorocznych produktów turystycznych w oparciu o wyróżniającą się infrastrukturę turystyczną.  | Wspierające się.                           | Zgodne,                                      | Wspierające się.              | Wspierające się.                   |
| Wykorzystanie zasobów kulturowych i przyrodniczych terenów wiejskich dla ich rozwoju oraz podniesienia stopnia spójności, z miastem Barlinek.  | Zgodne,                                    | Wspierające się.                             | Wspierające się.              | Wspierające się.                   |



## **I. Realizacja strategii**

### **Zasady ewaluacji strategii**

Racjonalnie zaplanowana strategia rozwoju przewiduje działania ewaluacyjne. Celem ewaluacji jest na każdym etapie procesu planowania strategicznego oszacowanie jakości i wartości planowania oraz efektów wdrażania strategii.

Podstawowymi motywami ewaluacji są:

1. Potrzeba sprawdzenia, czy cele strategii odpowiadają potrzebom mieszkańców,
2. Czy są spójne w wymiarze logiki Strategii,
3. Czy są spójne ze strategiami otoczenia,
4. Skorzystanie z ewaluatorów zewnętrznych dla uzyskania informacji zwrotnej, niezależnej od wspólnoty.
5. Potrzeba stworzenia strategii o wysokiej jakości.

Poniżej typy stosowanych ewaluacji:

1. Ex-ante (przed rozpoczęciem realizacji), ocenia trafność założeń oraz proponowany sposób realizacji strategii, przeprowadzana jest w fazie, gdy dokonywana jest analiza przyjętych rozwiązań, zdolności osiągnięcia efektów i poprawności konstrukcji strategii.
2. On-going (w trakcie realizacji) w okresie wdrażania strategii – jej rolą jest pomiar poziomu realizacji celów oraz identyfikacja czynników sukcesu lub porażki działań strategicznych, ma miejsce w trakcie realizacji, zwłaszcza w przypadku, gdy pożądane i celowe są korekty.
3. Ex-post (po zakończeniu realizacji) - podsumowanie produktów, rezultatów i oddziaływania efektów działań strategicznych, wyciągnięcie wniosków i sformułowanie rekomendacji.

### **Promocja strategii**

Zapisy Strategii będą realizowane w ścisłym porozumieniu z aktywnie działającymi organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorcami i mieszkańcami Barlinka. Strategia i programy ją wdrażające będą elementami wspierającymi i koordynującymi różnorodne inicjatywy lokalne, służące lepszemu rozwojowi miasta oraz jego promocji zarówno wśród mieszkańców jak i odbiorców zewnętrznych.

### **Ogólne zasady wdrażania strategii**

Dla wdrożenia strategii konieczne jest wypracowanie systemu, na który złożą się:

1. Program/programy operacyjne,
2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych programów operacyjnych,

3. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację projektów/przedsięwzięć realizacyjnych,
4. Zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych,
5. Zapewnienie zasobów organizacyjnych,
6. Monitoring realizacji założonych celów.

Podstawowym narzędziem realizacji strategii będzie Wieloletni Strategiczny Program Operacyjny Miasta i Gminy Barlinek na lata 2016 - 2023. Grupa robocza Zespołu Strategicznego, składająca się z kompetentnych pracowników UM, przyjęła dla realizacji WSPO następujące założenia:

- I. Cele tworzenia programu:
  1. Przełożenie Strategii na język jej projektów realizacyjnych.
  2. Określenie kolejnych budżetów realizacyjnych Strategii i wpisanie ich w kolejne budżety Miasta i Gminy.
  3. Odpowiednio wczesne wskazanie źródeł i rozpoznanie zasad oraz rozpoczęcie przygotowań do pozyskiwania finansowania zewnętrznego na rzecz Programu.
  4. Przygotowywanie i coroczna aktualizacja Wieloletniej Prognozy Finansowej.
  5. Koordynacja projektów realizacji Strategii ze strategiami rozwoju bliższego i dalszego otoczenia.
- II. Struktura programów:
  1. Przewiduje się wstępnie utworzenie jednego programu operacyjnego związanego z celami strategicznymi Miasta i Gminy Barlinek.
  2. Program zawierać będzie projekty podzielone na grupy zgodnie z klasyfikacją budżetową.
  3. Każda grupa projektów zawierać będzie:
    - Punkty zyskane w rankingu spójności projektu z celami strategicznymi,
    - Tytuły projektów,
    - Koszty projektów,
    - Źródła i wysokości przewidywanego dofinansowania zewnętrznego,
    - Lata realizacji projektu,
    - Program powinien też (opcja) zawierać zestawienia projektów przewidzianych do realizacji na każdy kolejny rok budżetowy, wraz z sumą kosztów projektów, udziałów własnych budżetu Miasta i Gminy i kwot potencjalnego dofinansowania.
- III. Ogólne zasady tworzenia WSPO:
  1. Program będzie miał ośmioletni horyzont czasowy.
  2. Będzie sporządzony i aktualizowany corocznie.
  3. Ocenę projektów i przygotowanie Programu oraz jego aktualizację, prowadzić będzie Zespół Koordynacyjny WSPO.
  4. Wnioskowanie projektów do WSPO odbywać się będzie na jednolitym formularzu, którego zawartość, zasady wypełniania i składania określi Burmistrz Barlinka.
  5. Tworzenie WSPO zaczynać się będzie od akcji zbierania propozycji projektów prowadzonej w pełnym dialogu publicznym.

6. Proponuje się by terminem granicznym składania propozycji projektów do WSPO na następujący kolejny rok budżetowy był 30 kwietnia roku poprzedzającego.
  7. Propozycje projektów powstałe przed przyjęciem strategii do 2023 roku zostaną włączone do listy nowo zaproponowanych.
  8. Do selekcji kolejności realizacji projektów służyć będzie przyjęty poprzez Zespół Koordynacyjny na wniosek Burmistrza zestaw kryteriów, wywodzących się ściśle z celów strategicznych.
  9. Prace nad kolejną wersją każdego z trzech WSPO kończyć się mają we wrześniu roku poprzedzającego dany rok budżetowy, a wynik prac w postaci zaktualizowanego WSPO będzie przyjmowany uchwałą Rady w październiku tego roku.
  10. Uchwała o przyjęciu/ aktualizacji danego WSPO stanowić będzie podstawę:
    - Do tworzenia Wieloletniej Prognozy Finansowej ( WPF)
    - Załączników inwestycyjnych do kolejnych budżetów rocznych.
- IV. Społeczne tło sporządzania WSPO:
1. Do składania propozycji projektów do WSPO są uprawnieni wszyscy mieszkańcy i ich organizacje, w szczególności środowisko przedsiębiorców i ich organizacje, środowiska kobiet, mężczyzn i młodzieży, radni, pracownicy Urzędu Miejskiego, pracownicy gminnych jednostek organizacyjnych.
  2. Wzór wniosku do projektu do WSPO powinien być w okresie ich zbierania tj. od początku roku do końca kwietnia dostępny na stronach internetowych funkcjonujących w mieście, w mediach papierowych i w punktach obsługi interesantów.
- V. Monitoring i ewaluacja WSPO:
1. Na zakończenie każdego roku budżetowego Burmistrz przedstawi Radzie sprawozdanie z realizacji każdego WSPO w danym roku, zawierające:
    - Zestawienie przyjętych i osiągniętych wskaźników realizacji projektów,
    - Stopień i zakres wykorzystania przydzielonych i wykorzystanych środków finansowych,
    - Wpływ zrealizowanych projektów na osiągnięcie celów strategicznych Miasta i Gminy.

## Monitoring

System zarządzania strategicznego nie może sprawnie funkcjonować, jeżeli jego procesy nie są monitorowane. Przygotowanie narzędzi monitorowania powinno być podejmowane równoległe z procesem wyznaczania celów. Monitoring to system wskaźników pomiaru osiągnięcia celów, (dwa, trzy na cel). Obejmuje też określenie wartości wskaźników – bazowej i docelowej.

Wskaźniki mogą pochodzić ze statystyki publicznej, opierać się na danych zbieranych przez Urząd, albo na jednym i drugim. System dobrej jakości wskaźników zapewnia, że są one:

1. Policzalne.
2. Trafne – pokazują zmianę, o którą nam chodzi w celu strategicznym, są dopasowane do przedmiotu zarządzania strategicznego.

3. Wiarygodne.
4. Dostępne (bez żmudnego liczenia).
5. Trwałe i stabilne.

### **Aktualizacja strategii**

Raz na rok należy dokonywać weryfikacji aktualności analizy SWOT gminy i na tej podstawie oraz na podstawie oceny osiągnięcia wskaźników realizacji celów strategii, sformułować rekomendacje dotyczące aktualności tych celów. Do tego typu motywów aktualizacji strategii należy podchodzić ostrożnie i wnikliwie, aby zachować konsekwencję w przeprowadzaniu zmian przewidzianych celami strategii, jej projektami realizacyjnymi oraz wskaźnikami osiągnięcia celów.

Znacznie częstszymi motywami aktualizacji strategii powinno być osiągnięcie kolejno założonych celów i w to miejsce wypracowywanie nowych celów do osiągnięcia. Ten proces wymaga:

1. Aktualizacji raportu o stanie gminy,
2. Aktualizacji zwartej diagnozy stanu gminy,
3. Aktualizacja analiz SWOT i SWOT/TOWS,
4. Wypracowanie nowych celów uzupełniających stare cele,
5. Wypracowanie wskaźników do nowych celów,
6. Aktualizacja WSPO.

Proces aktualizacji zamyka uchwała Rady Miejskiej o jej przyjęciu.

Barlinek, grudzień 2015