

**UCHWAŁA NR XXXVIII/505/13
RADY MIASTA KOŁOBRZEG**

z dnia 10 października 2013 r.

w sprawie uchwalenia „Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020”.

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2013 r., poz. 594, z późn. zm.), **Rada Miasta Kołobrzeg uchwala, co następuje:**

§ 1. Rada Miasta Kołobrzeg przyjmuje do realizacji „Strategię Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020”, w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wszelkie uchwały organów Miasta dotyczące zagadnień ujętych w Strategii, o której mowa w § 1, winny być z nią zgodne i zmierzać do realizacji wyznaczonych w niej celów.

§ 3. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Kołobrzeg poprzez realizację, monitorowanie, ocenę i aktualizację Strategii.

§ 4. Traci moc Uchwała Nr XXIII/313/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 16 lipca 2008 r. w sprawie uchwalenia „Strategii Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020”.

§ 5. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady

Ryszard Szufel

Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020

Kołobrzeg 2013

Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Skład Zespołu.....	4
3.	Raport o stanie miasta – zawartość dokumentu.....	6
4.	Analiza motorów rozwoju.....	7
5.	Analiza wyzwań przyszłości	8
6.	Analiza SWOT, SWOT / TOWS.....	9
7.	Cele strategiczne.....	12
8.	Wizja miasta.....	13
9.	Oczekiwane wskaźniki osiągnięcia celów	14
	System monitorowania i oceny stopnia osiągnięcia celów	14
	Zasady monitoringu i ewaluacji strategii.....	16
	Promocja strategii.....	17
10.	Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów	18

1. Wstęp

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

Drodzy Mieszkańcy Kołobrzegu,

czas biegnie tak szybko, przemiany nas zaskakują i jeśli nie przewidzimy ich wcześniej nim nadejdą, dziwimy się potem światu dookoła.

Jako Prezydent tego Miasta pragnę, by przyszłość mieszkańców Kołobrzegu nie zaskakiwała. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy tę przyszłość sami wymyślimy i zaprogramujemy. Już dziś powinniśmy kierować się myślą o kształcie dobrej przyszłości dla nas, a jej idea musi na co dzień kierować naszymi poczynaniami.

Podjąłem zatem decyzję o opracowaniu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg, strategii sukcesu naszego miasta. Uprzejmie proszę, byście się Państwo z nią zapoznali.

Wspólnota lokalna osiąga sukces tylko wtedy, kiedy zdoła spożytkować dla przyszłości wszystko to, co ją wyróżnia spośród innych wspólnot - zasób lokalny - kapitał społeczny zawarty w ludzkich umysłach i sercach, historię, zabytki, a zwłaszcza to, co nas wyróżnia, jest przedmiotem dumy mieszkańców, tradycją. Dlatego też w pracy nad tą strategią skupialiśmy się na poszukiwaniu najbardziej nośnych idei rozwojowych. Wyzwanie to traktowaliśmy jako najważniejsze w pracach nad tym dokumentem. Takie podejście cechowało, powołany przez mnie, Zespół do spraw aktualizacji Strategii Rozwoju Kołobrzegu.

By cele strategiczne, które wypracowaliśmy stały się rzeczywistością, konieczne jest skupienie się wokół liderów lokalnych. Konieczna jest popularyzacja tych celów i ich trwałe osadzenie w świadomości każdego mieszkańca. Dopiero wtedy zaistnieją siły przesądzające o realizacji strategii, zapewnieniu pomyślności miasta.

Dlatego proszę Państwa, byście w najbliższych latach, podejmując na co dzień decyzje, pamiętali o tym, by wysiłki były zgodne z kierunkiem, w jakim ta Strategia nas prowadzi, wspiera osiąganie naszych wspólnych celów, tworząc wizję Kołobrzegu gościnnego, pięknego, dumnego, zaskakującego pomysłami, pełnego energii, wyjątkowego. Życzymy sobie nawzajem takiego działania, wówczas cel zostanie osiągnięty.

Prezydent Miasta
Janusz Gromek

2. Skład Zespołu

Aktualizacja Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020 została wypracowana przez Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020 oraz programów operacyjnych i strategii branżowych.

Pracami zespołu kierowała bezpośrednio Pani Ewa Pelechata Sekretarz Miasta, doradztwo metodologiczne i nadzór merytoryczny Firma „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze” z Warszawy, edycja i układ dokumentu - Agnieszka Marcholewska Pełnomocnik Prezydenta ds. Strategii Rozwoju Miasta.

Skład Zespołu:

- ✓ Prezydent Miasta Janusz Gromek – Przewodniczący,
- ✓ Sekretarz Miasta Ewa Pelechata – Wiceprzewodniczący,
- ✓ Agnieszka Marcholewska – Pełnomocnik Prezydenta ds. Strategii Rozwoju Miasta – koordynator prac,
- ✓ Monika Sielewska – Naczelnik Wydziału Urbanistyki i Architektury – członek,
- ✓ Karol Królikowski – Naczelnik Wydziału Komunalnego – członek,
- ✓ Lidia Szyper-Machowska – Naczelnik Wydziału Rozwoju Miasta – członek,
- ✓ Romuald Kociuba – Naczelnik Wydziału Edukacji, Kultury i Sportu – członek,
- ✓ Elżbieta Korczewska - Kierownik Referatu Oświaty - członek,
- ✓ Michał Kujaczyński – Kierownik Biura Prezydenta - członek,
- ✓ Marta Ostapiec - Główny Specjalista ds. promocji w Biurze Prezydenta - członek
- ✓ Marzanna Pakmur – Naczelnik Wydziału Spraw Społecznych – członek,
- ✓ Tadeusz Kielar – Dyrektor Regionalnego Centrum Kultury im.Z.Herberta– członek,
- ✓ Damian Kunz – Naczelnik Wydziału Gospodarki Nieruchomościami – członek,

Ponadto w pracach nad strategią brali udział:

Udział w spotkaniach zespołu:

- Jerzy Wolski – Zastępca Prezydenta ds. Społecznych
- Piotr Lewandowski - Rada Miasta Kołobrzeg
- Adam Hok - Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa
- Agnieszka Trafas – Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa, Hotel Pro-Vita
- Anna Szelinger – Dyrektor OSW Olymp
- Artur Lijewski – Wiceprezes Zarządu Portu Morskiego Kołobrzeg
- Claudia Rubanowicz – Dyrektor Lokalnej Organizacji Turystycznej Region Kołobrzeg
- Elżbieta Downarowicz- Zastępca Dyrektora RCK
- Jacek Banasiak – Zastępca Dyrektora ds. technicznych Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji Kołobrzeg
- Joanna Sobito – Wiceprezes Lokalnej Organizacji Turystycznej Kołobrzeg
- Karolina Biłska – Inspektor ds. Urbanistyki i Architektury Urząd Miasta Kołobrzeg
- Łasecki Rafał – Prezes, Akademia Piłkarska Kotwica Kołobrzeg
- Marian Jagiełka - Kołobrzaska Izba Gospodarcza w Kołobrzegu
- Mariola Klukaczewska – Dyrektor Centrum Rehabilitacji i Ochrony Sp. j.
- Monika Ściepko – Inspektor ds. przeciwdziałania patologiom
- Ryszard Woźniak - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrowiskowe

- Tomasz Samborski – Przewodniczący Kołobrzесьkiego SARP

Udział w konsultacjach społecznych – organizacje, instytucje, stowarzyszenia, organy:

- Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa, Hotel Pro-Vita
- GDDKiA Oddział Szczecin Rejon Koszalin
- Kołobrzесьka Izba Gospodarcza w Kołobrzegu
- Kołobrzесьki Międzyszkolny Klub Lekkoatletyczny Sztorm
- Kołobrzесьkie Stowarzyszenie Inteligencji Twórczej w Kołobrzegu
- Komenda Powiatowa Policji Kołobrzeg
- Komunikacja Miejska w Kołobrzegu
- MOPS Kołobrzeg
- Muzeum Oręża Polskiego
- MZZDiOŚ w Kołobrzegu Sp. z o.o.
- Polski Czerwony Krzyż - Zarząd Rejonowy w Kołobrzegu
- Rada Miasta Kołobrzeg
- Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrowiskowe
- Społeczna Akademia Nauk Wydział Zamiejscowy w Kołobrzegu i Koszalinie
- Stowarzyszenie Poetów i Innych Twórców AKCEPT w Kołobrzegu
- Stowarzyszenie Użytkowników Psychiatrycznej Opieki Zdrowotnej Oraz Ich Rodzin i Przyjaciół "FENIKS"
- Zarząd Dróg Powiatowych w Kołobrzegu
- Zarząd Dróg Wojewódzkich w Koszalinie

Dokument Strategii zaktualizowano w oparciu o nadrzędne dokumenty wyznaczające ramy prawne oraz zakres prowadzenia polityki rozwoju, w tym zwłaszcza o ustawę o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Długookresową strategię rozwoju kraju w perspektywie do 2030 roku, Średniookresową Strategię Rozwoju Kraju 2020, Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010-2020 oraz pozostałe osiem zintegrowanych strategii rozwoju realizowanych przez właściwe ministerstwa, Koncepcję przestrzennego zagospodarowania kraju oraz Plan przestrzennego zagospodarowania kraju, Strategię Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego, wytyczne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie planowania strategicznego.

3. Raport o stanie miasta – zawartość dokumentu

Przystępując do opracowania strategii przygotowano diagnozę: „Raport o stanie Miasta - Kołobrzeg w liczbach w latach 2009-2011”. Diagnozę rozszerzono dodatkowo o opracowania dotyczące części z motorów rozwoju oraz analizy porównawcze Kołobrzegu z innymi miastami. Dokumenty zamieszczono na stronie internetowej dotyczącej aktualizacji Strategii. Zakres diagnozy obejmował zagadnienia:

- ✓ **Kapitału społecznego, społecznego klimatu rozwoju, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące liczby organizacji pozarządowych, środowisk biznesu, poziomu uczestnictwa społeczności w dialogu publicznym, akcji obywatelskich, form komunikacji pomiędzy władzą lokalną a mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi i biznesem, wspólnych inicjatyw i akcji organizacji i samorządu.
- ✓ **Przywództwa w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące liderów środowisk, autorytetów, koncepcji, wyrazistych postaci wśród mieszkańców, autorytetów lokalnych, urodzonych na miejscu sławnych obywateli, najaktywniejszych partii politycznych, grup wyznaniowych i ich przywódców.
- ✓ **Zasobów środowiska naturalnego, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące pomników przyrody, typów roślinności, mikroklimatu, kopalin, zasobów wód podziemnych, stanu środowiska naturalnego, poziomu zanieczyszczenia powietrza
- ✓ **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 dokształcania, dostępności i standardu mieszkań, zasobów mieszkaniowych.
- ✓ **Terenu i korzyści miejsca, w tym analizie poddano m.in.** renty położenia, terytorium miasta, układy urbanistyczne, ciekawe miejsca i atrakcje w mieście, walory ukształtowania terenu, strukturę funkcjonalno-przestrzenną miasta.
- ✓ **Potencjał gospodarczy, w tym analizie poddano m.in.** dziedziny działalności gospodarczej, prowadzone w mieście rodzaje działalności, ofertę turystyczną, liczbę turystów, strukturę produkcji i usług.
- ✓ **Kapitał finansowy /inwestycyjny/, w tym analizie poddano m.in.** dochody na głowę mieszkańca, nakłady na inwestycje, pozyskiwanie dofinansowania zewnętrznego przez miasto, strukturę źródeł dochodów i wydatków gminy.
- ✓ **Poziom nauki, techniki, kultury, w tym analizie poddano m.in.** liczbę imprez kulturalnych, zasoby materialne placówek kulturalnych, osiągnięcia sportowe oraz zasoby bazy sportowej.
- ✓ **Zainwestowanie infrastrukturalne, w tym analizie poddano m.in.** stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury drogowej, telekomunikacyjnej, innej łączności, stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury wodno – kanalizacyjnej, energetycznej, gazowej, ciepłowniczej i innymi.
- ✓ **Inne, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące bezpieczeństwa publicznego, pomocy społecznej oraz ochrony zdrowia.
- ✓ **Analiza porównawcza** Kołobrzegu ze Świnoujściem oraz Sopotem na przykładzie ponad 150 zmiennych.

4. Analiza motorów rozwoju

Wśród dziewięciu powszechnie uważanych za najważniejsze czynników rozwoju¹ Zespół ds. Aktualizacji Strategii przeprowadził analizę, w oparciu o treść dokumentów diagnostycznych oraz wiedzę o mieście.

W wyniku analiz za najważniejsze dla rozwoju Kołobrzegu uznano kolejno poniższe motory rozwoju:

- ✓ Renta położenia.
- ✓ Kapitał społeczny.
- ✓ Przywództwo.
- ✓ Zdolność do rozwoju.
- ✓ Technika i infrastruktura.
- ✓ Zasoby naturalne.
- ✓ Kultura i wizerunek Kołobrzegu w oczach mieszkańców.
- ✓ Jakość życia na tle znanych mi podobnych miejsc w kraju.
- ✓ Atrakcyjność inwestycyjna.
- ✓ Zasoby pracy.

Za najlepiej wykorzystane (w procentach) w warunkach miasta uznano poniższe motory:

- | | |
|---|------------------|
| ✓ Renta położenia – czy jest wykorzystywana. | 84% ² |
| ✓ Zasoby naturalne, zasoby środowiska, stopień wykorzystania. | 74% |
| ✓ Kultura i wizerunek Kołobrzegu w oczach mieszkańców. | 66% |
| ✓ Zasoby pracy – stopień wykorzystania. | 62% |
| ✓ Technika i infrastruktura – jakość, stan. | 60% |
| ✓ Jakość życia na tle znanych mi podobnych miejsc w kraju. | 58% |
| ✓ Przywództwo. | 56% |
| ✓ Zdolność do rozwoju. | 52% |
| ✓ Atrakcyjność inwestycyjna. | 52% |
| ✓ Kapitał społeczny. | 44% |

W konkluzji uznano, że sukces ma szanse bazować na rencie terenu i korzyści miejsca, zasobach naturalnych, kulturze oraz zasobach pracy. Największe wyzwania stanowią problemy umacniania i rozwoju kapitału społecznego, przywództwa, atrakcyjności inwestycyjnej oraz zdolności rozwojowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że konieczne było takie sformułowanie celów strategicznych, aby odpowiadały one najwyżej ocenianym motorom rozwoju i ich wadze dla rozwoju miasta.

¹ Rozwój jest to zmiana istniejącej rzeczywistości w inną pożądaną, polegającą na wykorzystaniu pojawiających i istniejących szans oraz likwidacji zidentyfikowanych i przewidywanych problemów.

² Procent wskazań odpowiedzi uczestników analizy.

5. Analiza wyzwań przyszłości

W trakcie prac nad aktualizacją Strategii prowadzono konsultacje społeczne z organizacjami i instytucjami społecznymi oraz przedsiębiorcami i instytucjami biznesowymi. W trakcie spotkań uczestnicy wyrazili swoją opinię na temat kluczowych wyzwań dla przyszłości miasta. Ankietę – „Kluczowe pytania o przyszłość Kołobrzegu za 20 lat” rozpowszechniono również wśród uczniów szkół a także uczestników spotkań Zespołu i kierownictwa Urzędu Miasta. Ankieta miała na celu wskazanie najistotniejszych kierunków dla rozwoju Kołobrzegu, którymi chce podążać wspólnota. Najczęściej pojawiającymi się sformułowaniami w odpowiedzi na 23 pytania postawione w ankiecie były: TURYSTYKA – UZDROWISKO, JAKOŚĆ SPA, SPORT – BAZA, ZIELEŃ, EKOLOGIA, ŚCIEŻKI ROWEROWE, PORT, MORZE, ZDROWIE, ROZRYWKA, FESTIWALE.

Respondenci udzielając odpowiedzi na pytanie dotyczące nowych elementów wyróżniających Kołobrzeg od podobnych miast wskazywali na rozwój funkcji Kołobrzegu jako zaplecza sportowego, z jednoczesnym podtrzymaniem najwyższej jakości usług uzdrowiskowo- turystycznych i zdrowotnych oraz podnoszeniem jakości zieleni miejskiej.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące nowych funkcji najczęściej wskazywano, że miasto powinno zachować wyłącznie dotychczasowe funkcje rozwijając ich poziom oraz jakość. Liczne odpowiedzi stanowiły także wskazania charakteryzujące Kołobrzeg jako centrum kongresowe, miasto z najlepszą bazą sportową oraz wskazania na konieczność rozwoju biznesu kosmetycznego na bazie istniejących surowców.

Podobnych odpowiedzi udzielono na pytanie dotyczące nowych źródeł utrzymania dla miasta, dodatkowo wskazując także na pomysły związane z budową centrum rozrywki, parków tematycznych oraz edukacyjnych.

Gospodarka miasta powinna opierać się na turystyce i usługach z nią związanych, powinna być innowacyjna, ekologiczna oraz energooszczędna, nowi inwestorzy będą otoczeni opieką – administracja będzie dla nich partnerem. Jednocześnie należy kontynuować działania mające na celu rozwój i budowę nowych połączeń komunikacyjnych do miasta – drogowych, lotniczych, portowych oraz kolejowych, a także dalszy rozwój wszystkich funkcji portu morskiego.

Mieszkańcy innych miast za 20 lat powinni wiedzieć, że Kołobrzeg jest zielonym i ekologicznym miastem, największym polskim nadmorskim uzdrowiskiem i kurortem z ofertą na światowym poziomie - najlepszą bazą hotelową, ofertą usług dla zdrowia, polską stolicą spa, miejscem do aktywnego wypoczynku i rekreacji, miastem posiadającym szerokie i bezpieczne plaże, dużo ścieżek rowerowych, bazę sportową. Taką ofertą miasto pokona konkurencyjne miejscowości.

Kołobrzeg za 20 lat powinien być czystym i ekologicznym miastem bez azbestu, z dużą ilością zieleni, licznymi ścieżkami rowerowymi, zagospodarowaną plażą i rzeką Parsętą, pielęgnującym tradycje morskie – rybackie, żeglarskie i hanzeatyczne.

Mieszkańcy miasta będą ludźmi życzliwymi, otwartymi na innych, aktywnymi i angażującymi się w rozwiązywanie problemów poprzez dialog oraz uczestnictwo w stowarzyszeniach i organizacjach a także współpracę z samorządem. Na takiej bazie będzie możliwa budowa oraz rozwijanie kapitału społecznego a tym samym rozwój Kołobrzegu.

6. Analiza SWOT, SWOT/TOWS

Kwestia przejścia od diagnozy do celów strategicznych wiązała się z koniecznością przygotowania analizy SWOT miasta. W tym celu przeprowadzono według podejścia instytucjonalnego analizę SWOT w dziesięciu obszarach tematycznych - silne i słabe strony to elementy leżące w obszarze oddziaływania miasta, a szanse i zagrożenia to czynniki na które miasto nie ma bezpośredniego wpływu.

Celem analiz było zidentyfikowanie głównych problemów wywołujących powstawanie niekorzystnych zjawisk w Kołobrzegu oraz ustalenie, które z występujących problemów wymagają sformułowania w postaci celów strategicznych lub operacyjnych.

Zespół wykonał szczegółowe analizy SWOT w ramach poszczególnych obszarów tematycznych – dziewięć najważniejszych motorów rozwoju lokalnego oraz obszar inne (elementy które nie mają wpływu na rozwój, są jednak istotne dla wspólnoty). Następnie zaś w każdym obszarze wyodrębnił czynniki najważniejsze i istotne dla rozwoju regionu oraz pozostałe elementy i możliwości rozwojowe. Umożliwiło to wskazanie kluczowych zagadnień, które zostały włączone do zbiorczej analizy SWOT. Kolejnym etapem prac było przeprowadzenie zbiorczej analizy SWOT, zawierającej najważniejsze wnioski z analiz cząstkowych. Również na tym etapie dokonano wartościowania elementów zbiorczej analizy SWOT.

Zespół opracowując ostateczną wersję analizy SWOT, zawierającą najważniejsze i istotne dla rozwoju Kołobrzegu elementy z analizy zbiorowej, dokonał wartościowania elementów analizy. Pozwoliło to na wyłonienie kilku kluczowych zagadnień najistotniejszych dla rozwoju miasta oraz w ostateczności przyporządkowanie ich do właściwego zakresu analizy:

SILNE

1. Duża aktywność gospodarcza mieszkańców³.
2. Funkcja centrum turystycznego oraz administracyjnego dla subregionu*.
3. Jakość środowiska naturalnego*.
4. Miasto posiada potencjał do organizacji znaczących imprez*.

SŁABE

1. Brak konsekwentnej promocyjnej linii miasta*.
2. Brak oferty produktów turystyki całorocznej*.
3. Krajowe i zagraniczne migracje, w tym głównie ludzi młodych - migrują najczęściej osoby młode, lepiej wykształcone, aktywne i przedsiębiorcze, studenci nie wracają do Kołobrzegu, pozostają w wielkich aglomeracjach, emigracja młodych mieszkańców miasta.
4. Niski procent powierzchni pokrytej PZP – niecałe 50% miasta objęte zapisami mpzp.

SZANSE

1. Infrastruktura uzdrowskowa, wypoczynkowa i turystyczna, w tym rozwinięta baza noclegowa o różnicowanych sektorach jakości*.

³ * Elementy SWOT najsilniej oddziałujące.

2. Dużo inwestycji mieszkaniowych – atrakcyjność położenia Kołobrzegu spowodowała wzrost budownictwa hotelowego, apartamentowego*.
3. Największy port morski w subregionie z kilkoma funkcjami*.
4. Relatywna bliskość z Berlinem i państwami skandynawskimi.
5. Istnieją surowce naturalne – kopaliny, borowiny, solanka*.

ZAGROŻENIA

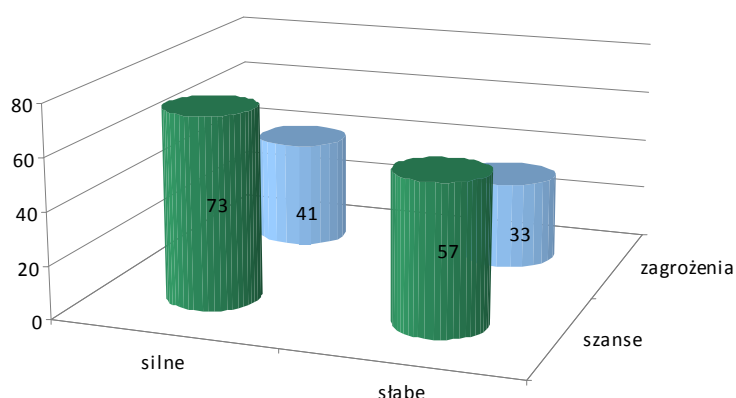
1. Aktywność organizacji pozarządowych jest nadal niewystarczająca, a skuteczność ich działania różna*.
2. Krótki letni sezon turystyczny*.
3. Peryferyjne położenie wobec ważnych węzłów drogowych, kolejowych, powietrznych – miasto obecnie znajduje się poza siecią tranzytowych dróg krajowych*.

W wyniku prac przeprowadzono syntezę analizowanych czynników, z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju miasta, co pozwoliło w dalszej kolejności określić obecną pozycję Kołobrzegu oraz potencjalne strategie rozwoju. W ramach analizy SWOT postawiono kilka kluczowych pytań, które prowadzą do określenia strategii działania. Ponieważ 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 osłabiają siły?
2. Czy słabości „zablokują” wykorzystanie szans?	6. Czy szanse spotęgują siły?
3. Czy siły pozwolą na przezwyciężenie zagrożeń?	7. Czy zagrożenia spotęgują słabości?
4. Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?	8. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości?

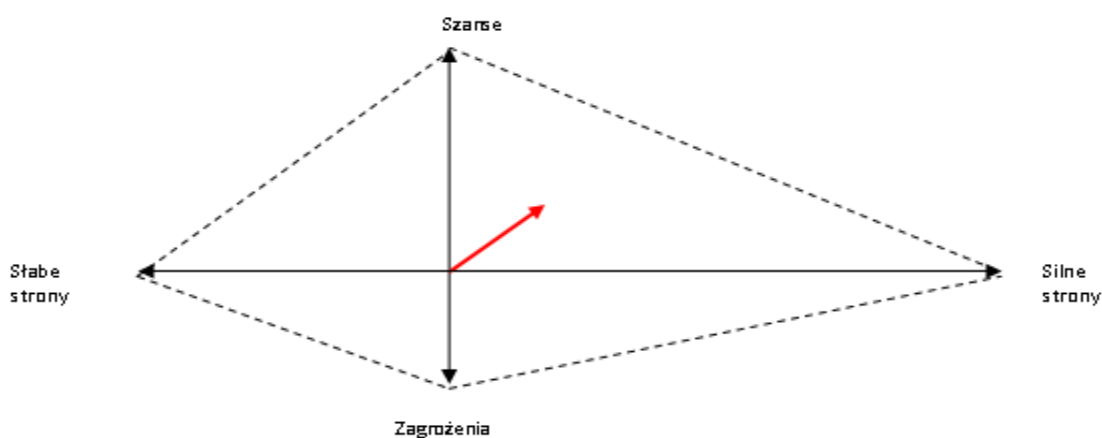
Zgodnie z metodologią tworzenia analizy TOWS/SWOT dla każdego z 8 pytań przedstawionych powyżej zbudowano odpowiednią macierz, za pomocą której zbadano relacje zachodzące odpowiednio między poszczególnymi elementami oraz oddziaływanie poszczególnych czynników w ramach analizy.

Analiza TOWS/SWOT



W przypadku Kołobrzegu analiza TOWS/SWOT wykazała, że wskazana byłaby strategia agresywna (*maxi-maxi*), opierająca się na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii między silnymi stronami organizacji 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 obydwa czynniki**.

Wynik analizy SWOT/TOWS



Długość wektorów wynika z sumy ocen przyznanych poszczególnym czynnikom. Natomiast wektor wychodzący z początku układu jest wypadkową silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

W trakcie analizy SWOT/TOWS wyodrębniono również elementy analizy SWOT najsilniej oddziałujące*, które umożliwiły wybór właściwego scenariusza rozwoju oraz pozwoliły na **sformułowanie celów strategicznych, które odnoszą się do powyższej analizy SWOT**.

7. Cele strategiczne

Cele strategiczne i operacyjne są wynikiem społecznej dyskusji nad przyszłością miasta. Cele strategiczne będące rozwinięciem wizji wskazują na główne obszary rozwoju i precyzują do czego miasto będzie dążyć, natomiast cele operacyjne stanowią rozwinięcie celów strategicznych.

Prace nad sformułowaniem celów rozpoczęto od odniesienia się do elementów analizy SWOT najsilniej oddziaływujących. Wstępne cele skonfrontowano również z najważniejszymi zagadnieniami podnoszonymi w ankiecie – „Jaki Kołobrzeg za 20 lat” oraz wynikami odpowiedzi jakich udzielono oceniając wagę poszczególnych motorów rozwoju dla Miasta Kołobrzeg. W wyniku prac zespół opracował listę 60-ciu celów, które w wyniku kolejnych analiz i selekcji stopniowo ograniczono do 11 najważniejszych dla rozwoju miasta, w oparciu o które sformułowano 3 cele strategiczne oraz siedem celów operacyjnych.

Zespół przyjął ostateczne brzmienie celów strategicznych i operacyjnych konfrontując je z obszarami Strategii Europa 2020 oraz zapisami krajowych i regionalnych strategii/programów rozwoju.:

Cel strategiczny A: Stworzenie oferty całorocznej w oparciu o zasoby uzdrowiskowe i turystyczne.

Cele operacyjne:

- 1. Stworzenie konsekwentnej promocyjnej polityki miasta w oparciu o zdrowie.**
- 2. Kołobrzeg celem żeglarzy bałtyckich.**
- 3. Stworzenie warunków do organizacji znaczących imprez o wymiarze krajowym i międzynarodowym.**
- 4. Poprawa jakości środowiska naturalnego, poprzez wykorzystanie innowacyjnych technologii, w tym jakości powietrza poprzez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń.**

Cel strategiczny B: Tworzenie przyjaznych warunków rozwoju gospodarczego.

Cele operacyjne:

- 1. Wspieranie innowacyjnego i wieloaspektowego wykorzystania surowców naturalnych.**
- 2. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej Kołobrzegu.**

Cel strategiczny C: Dążenie do budowania wzajemnego zaufania, umacnianie kapitału społecznego.

Cele operacyjne:

- 1. Umacnianie poczucia tożsamości mieszkańców poprzez wykorzystanie dziedzictwa historycznego i dialog społeczny.**

8. Wizja miasta

Jednym z kluczowych elementów planowania rozwoju było sformułowanie wizji przedstawiającej obraz Kołobrzegu w 2020 roku po osiągnięciu celów strategicznych. Wizja przedstawia oczekiwany obraz miasta w przyszłości we wszystkich istotnych wymiarach. Została wypracowana na podstawie dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych.

Nasz Kołobrzeg, piękny, urokliwy, wyjątkowy – dalej nie szukaj. Wszystko tu znajdziesz. A jeśli czegoś tu nie ma? To znaczy, że nie jest ważne dla zdrowia i szczęścia....

9. Wskaźniki mierzące osiągnięcie celów

▪ System monitorowania i oceny stopnie osiągnięcia celów

Następstwem procesu wyznaczania celów jest wybór wskaźników rezultatu, odzwierciedlających zamierzone efekty, polegające na zmianie w określonym obszarze.

Strategia Rozwoju Kołobrzegu będzie monitorowana w cyklu corocznym. Monitoring na poziomie dokumentu Strategii będzie opierał się o zestaw przyjętych wskaźników dla celów operacyjnych.

Poniższe wskaźniki w perspektywie kilkunastu lat powinny dać odpowiedź na pytanie czy strategia jest realizowana oraz w jakim stopniu przebiega jej realizacja. Dla każdego wskaźnika zostanie stworzona metryka zawierająca m.in. informację na temat źródła danych, metodologii pomiaru, wartości bazowych, pośrednich oraz docelowych.

Cel strategiczny: Stworzenie oferty całorocznej w oparciu o zasoby uzdrowiskowe i turystyczne.

Cel operacyjny: Stworzenie konsekwentnej promocyjnej polityki miasta w oparciu o zdrowie.

Wskaźnik	Miara
• Liczba turystów rocznie	liczba
• Liczba udzielonych noclegów rocznie	liczba
• Liczba osób odwiedzających Muzeum/ GSW	liczba
• Ilość sprzedanej energii cieplnej gestorom bazy turystycznej	GJ
• Przyrost sprzedaży wody w miesiącach VII-IX w stosunku do sprzedaży w X-XII	m3

Cel operacyjny: Kołobrzeg celem żeglarzy bałtyckich.

Wskaźnik	Miara
• Liczba odwiedzających jednostek żeglarskich w roku	liczba
• Liczba miejsc cumowniczych	liczba
• Liczba rezydentów w porcie morskim Kołobrzeg przy nabrzeżach administrowanych przez ZPM	liczba
• Liczba jachtów zimujących	liczba

Cel operacyjny: Stworzenie warunków do organizacji znaczących imprez o wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Wskaźnik	Miara
• Liczba imprez organizowanych przez miasto o charakterze międzynarodowym	liczba
• Liczba imprez organizowanych przez miasto o charakterze krajowym	liczba
• Liczba uczestników imprez organizowanych przez miasto o charakterze	liczba

międzynarodowym	
Liczba uczestników imprez organizowanych przez miasto o charakterze krajowym	liczba

Cel operacyjny: Poprawa jakości środowiska naturalnego, poprzez wykorzystanie innowacyjnych technologii, w tym jakości powietrza poprzez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń.

Wskaźnik	Miara
Procent odpadów komunalnych zebranych na terenie miasta w sposób selektywny.	%
Stężenie średnie roczne zanieczyszczenia powietrza przez dwutlenek siarki SO₂ i dwutlenek azotu NO₂	ug/m ³
Liczba inwestycji z zastosowaniem nowych technologii w zadaniach realizowanych przez miasto oraz spółki miejskie	liczba
Ilość unieszkodliwionego azbestu	Mg

Cel strategiczny: Tworzenie przyjaznych warunków rozwoju gospodarczego.

Cel operacyjny: Wspieranie innowacyjnego, wieloaspektowego i optymalnego wykorzystania surowców naturalnych.

Wskaźnik	Miara
Liczba powstałych produktów i usług na bazie surowców naturalnych	liczba
Dochody budżetu Gminy z tytułu udziału w podatku od osób prawnych.	zł
Dochody budżetu Gminy z tytułu udziału w podatku od osób fizycznych	zł
Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców.	liczba
% powierzchni miasta objętej m.p.z.p.	%
Liczba podmiotów nowo zarejestrowanych w rejestrze REGON	liczba
Liczba pracujących	liczba
Procentowy udział liczby bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%

Cel operacyjny: Zwiększenie dostępności komunikacyjnej Kołobrzegu.

Wskaźnik	Miara
Liczba pasażerów kolei na odcinku Kołobrzeg- Goleniów-Kołobrzeg	liczba
Czas dojazdu samochodem z najważniejszych aglomeracji (np. Poznań, Wrocław, Warszawa, Gdańsk, Szczecin, Katowice, Kraków)	godzina
Czas dojazdu pociągiem z najważniejszych aglomeracji (np. Poznań, Wrocław, Warszawa, Gdańsk, Szczecin, Katowice, Kraków)	godzina

Liczba bezpośrednich połączeń lotniczych krajowych do portu Szczecin (Goleniów).	liczba
Liczba bezpośrednich połączeń lotniczych zagranicznych do portu Szczecin (Goleniów).	liczba

Cel strategiczny: Dążenie do budowania wzajemnego zaufania, umacnianie kapitału społecznego.

Cel operacyjny: Umacnianie poczucia tożsamości mieszkańców poprzez wykorzystanie dziedzictwa historycznego i dialog społeczny.

Wskaźnik	Miara
Liczba imprez patriotyczno-historycznych dla mieszkańców	liczba
Liczba ogłoszonych konsultacji społecznych samorządu ze wspólnotą	liczba
Liczba uczestników konsultacji społecznych samorządu ze wspólnotą	liczba
Liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania publiczne.	liczba
Procent nakładów z budżetu na działania ngo	%
Wskaźnik frekwencji wyborczej w wyborach – samorządowe, parlamentarne, prezydenckie, do PE	%
Liczba krwiodawców	liczba
Liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na 1000 mieszkańców	liczba
Ilość wniosków fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych itp. o dofinansowanie działań/ imprez ze środków budżetu Gminy Miasto Kołobrzeg w ramach konkursów ogłaszanych przez Gminę	liczba
Współczynnik przestępczości	liczba

▪ Zasady monitoringu i ewaluacji strategii

Wskaźniki realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych wraz z informacjami o wykonaniu Wieloletnich Strategicznych Programów Operacyjnych (monitoring wskaźnikowy połączony z monitoringiem realizacji poszczególnych zadań) będą składały się na informację z realizacji Strategii.

Dopełnieniem racjonalnie zaplanowanej i wdrażanej Strategii Rozwoju Kołobrzegu będą również działania ewaluacyjne. Celem ewaluacji w procesie planowania, wdrażania oraz zamykania planu strategicznego będzie oszacowanie jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania Strategii Rozwoju Kołobrzegu.

▪ **Promocja strategii**

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

10. Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów.

System wdrażania Strategii opierać będzie się na Wieloletnich Strategicznych Programach Operacyjnych (WSPO)/ Strategiach Branżowych. Celem WSPO będzie skupienie pomysłów i inwencji mieszkańców i ich organizacji na sposobach osiągania celów strategicznych i urzeczywistnieniu wizji oraz przygotowanie uporządkowanych planów i programów rozwoju Miasta.

Przewiduje się wstępnie utworzenie trzech programów operacyjnych związanych z trzema celami strategicznymi miasta Kołobrzegu. Każdy z trzech programów zawierać będzie projekty, których horyzont czasowy będzie obejmował okres do 2020 roku.

Po sporządzeniu, każdy z programów będzie aktualizowany corocznie w zakresie dotyczącym projektów - zadań realizacyjnych. Ocenę projektów i przygotowanie poszczególnych Programów prowadzić będzie Zespół Koordynacyjny WSPO powołany zarządzeniem Prezydenta. Tworzenie WSPO zaczynać się będzie od akcji zbierania propozycji projektów prowadzonej w pełnym dialogu publicznym. Do składania propozycji projektów do WSPO są uprawnieni wszyscy mieszkańcy i ich organizacje, pracownicy Urzędu Miasta Kołobrzeg, pracownicy jednostek organizacyjnych Miasta, środowisko przedsiębiorców i ich organizacje, środowiska kobiet i młodzieży. Do selekcji kolejności realizacji projektów służyć będzie przyjęty poprzez Zespół Koordynacyjny na wniosek Prezydenta zestaw kryteriów, wywodzących się ściśle z celów strategicznych. Prezydent corocznie przedstawi Radzie Miasta sprawozdanie z realizacji każdego WSPO.

W celu wdrożenia strategii zbudowany zostanie system zarządzania strategicznego, na który złoży się w szczególności: przygotowanie precyzyjnych opisów wieloletnich strategicznych programów operacyjnych, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych programów operacyjnych i projektów oraz bieżący monitoring realizacji założonych celów. Szczególnie istotne jest jednak przejście z poziomu ogólnie sformułowanych celów strategicznych na poziom realizacyjny. Każdy z Wieloletnich Strategicznych Programów Operacyjnych będzie zarządzany przez koordynatora odpowiedzialnego za całokształt działań, począwszy od opracowania szczegółów WSPO, skończywszy na monitoringu postępu i zaprezentowaniu rezultatów Programu.

SCHEMAT ZARZĄDZANIA STRATEGIĄ

